

A munkával való elégedettség és az automatizáció

A munkavégzés társadalmi folyamatainak vizsgálatára szolgáló koncepcióknak két nagy csoportját különböztethetjük meg. Az egyik megközelítés a munkát mint társadalmi tevékenységet értelmezi, a másik felfogás pedig a munkafolyamatban résztvevők szubjektív tapasztalatainak szisztematikus feldolgozásán keresztül igyekszik bemutatni a munkavégzés sajátosságait.

A munkát mint társadalmi tevékenységet értelmező kutatók koncepcióiban olyan kulcsfogalmak szerepelnek mint a cselekvés, az érdekek és az érdekérvényesítési lehetőségek. Ezzel szemben a munkafolyamatot a munkavégzők szubjektív tapasztalatain keresztül megközelítő kutatások leggyakrabban használt fogalmai közé tartoznak a beállítottságok vagy az orientációk, a motiváció, valamint a munkával való elégedettség és elkötelezettség. A munkafolyamat leírására szolgáló tudományos megközelítések egyrészt a szubjektív tapasztalatok, az „észlelt valóság” vizsgálatát tartják kizárólagos feladatuknak, másrészt a munkatevékenységet objektív társadalmi viszonyoknak tekintik, és a munkafolyamat emberi tudattól független sajátosságainak elemzésére helyezik a hangsúlyt. Felfogásunk szerint mindkét megközelítés a valóságban egymással szoros kapcsolatban álló, együttesen fellépő és ható jelenségek megragadására irányul. Egyedül a tudományos elemzés szempontjából indokolt a munkafolyamat, a munkatevékenység különböző sajátosságainak elkülönítése és önmagában való elemzése. A munkával való elégedettség jellemzőinek bemutatásával foglalkozó fejezetünk bevezetőjében szükségesnek tartottuk az ismertetett megközelítésekre való utalást. Elemzésünkben főként a munkatevékenység szubjektív tapasztalataira építünk, de tisztában vagyunk azzal, hogy ezzel a vizsgálati eljárással a munkafolyamat bizonyos aspektusai nem írhatók le. Az ebből származó hiányosságok csökkentése érdekében — ahol erre lehetőség volt — a munkáspercepciók vizsgálatából nyert tapasztalatokat nem szubjektív jellegű ismeretekkel igyekeztünk

szembesíteni és gazdagítani. Ennek során nagymértékben támaszkodhatunk a vállalat nyilvántartásából és más jellegű vizsgálatokból beszerezhető ismeretekre. Például amikor a munkások kereseti elégedetlenségének alakulását jellemezzük, a keresettel kapcsolatos munkásvéleményeken kívül azt is bemutatjuk, hogy a vizsgált vállalat fizikai dolgozóinak a keresete hogyan alakult a szocialista ipar és ezen belül a gépipari munkás átlagkeresetéhez viszonyítva.

A munka humanizálása vagy másképpen fogalmazva: az emberi képességek kifejlesztését biztosító munka- és életfeltételek megteremtése a szocialista társadalom általánosan elfogadott célkitűzései közé tartozik. E célkitűzések megvalósításának folyamatáról és állapotáról hasznos információkat szolgáltathatnak a munkával való elégedettséggel foglalkozó kutatások. Mégis, a munkával szembeni igények és a munka-(szervezeti) követelmények viszonyának alakulásáról, az elégedettségről, annak típusairól, okairól vagy következményeiről csupán szerény tudományos ismeretekkel rendelkezünk.

A munkával való elégedettség kutatásának elhanyagoltsága jórészt annak az általánosan elterjedt nézetnek tulajdonítható, hogy a gazdasági növekedést biztosító technikai-munkaszervezeti fejlődés számos területen szükségszerűen kedvezőtlen társadalmi következményekkel jár együtt. A munka világában jelentkező kedvezőtlen változások az üzemi munkamegosztás és specializálódás fokozódásában, a szakismeretek elértéktelenedésében, az előrejutási lehetőségek beszűkülésében, a munka tartalmi elszegényesedésében, egyszerűen a munkásautonómia csökkenésében jelentkeznek. Sőt, a felsorolt negatív jelenségeket gyakran a dolgozók szellemi és fizikai túlterheltsége, valamint a munkaintenzitás fokozódása kíséri. E felfogást vallók a munkafolyamatban érvényesülő kedvezőtlen tendenciák megszűnését az automatizáció általános elterjedésétől, a robotok ipari alkalmazásától várják. Úgy vélik, hogy az automatizáció előrehaladásával nő a munkásoknak a vállalathoz való ragaszkodása (integrációja).¹ Az automatizáció megszüntet minden olyan negatív tényezőt, amely a nagysorozat- és a tömegtermelés alacsonyabb gépesítettségi szintjeire jellemző.² Ezenkívül olyan irányban befolyásolja, ösztönzi a munkásokat, hogy a vállalat céljait és törekvéseit abban a mértékben tegyék magukévá, ahogyan a vállalat is kielégíti dolgozóinak az előrejutással kapcsolatos igényeit. Az automatizáció az üzemi méretek csökkenéséhez vezet, amelynek következtében nemcsak a nagy ipari szerve-

¹ Blauner, R.: *Alienation and Freedom*. Chicago, 1964.

² Az ötvenes és a hatvanas években az automatizáció társadalmi hatásaival foglalkozó beszámolókra szinte kizárólag az optimista hangvétel volt jellemző. Az automatizáció társadalmi következményeinek kezelésében realisabb szemlélet a hetvenes években válik uralkodóvá a társadalomkutatók körében. Ezzel kapcsolatban felhívjuk a figyelmet a társadalomkutatók felelősségére, a napjainkban rohamosan terjedő ún. új technológiák társadalmi feltétleinek és következményeinek időbeni vizsgálatában. Konkrétan a mikroprocesszorok, az ipari robotok, az NC és CNC szerszámgépek, a számítógéppel vezérelt folyamatirányítás stb. társadalmi hatásainak vizsgálatáról van szó. A megalapozott és időben végzett társadalomtudományi kutatások elmulasztása egyet jelent a műszaki-technikai fejlődés túlzottan optimista vagy szélsőségesen pesszimista nézeteinek elterjedésével.

zetekre jellemző „anonimitás” negatív társadalmi hatásai csökkennek, hanem rugalmasabb, kevésbé merev és bürokratikus szervezeti struktúrák is létrehozhatók. Ezzel egyidejűleg csökken a közvetlen termelésirányítók száma, a munka jelentős részét — autonóm munkacsoportok formájában — a munkások végzik. Az automatizáció pozitív hatással van a munkavégzés természetére is: közelíti egymáshoz a szellemi és a fizikai munkát. A felsorolt tényezők hatására a munkásságon belül nem a differenciálódás, hanem a homogenizálódás tendenciái érvényesülnek. A technikai-munkaszervezeti fejlődés negatív társadalmi következményeit, szükségyszerűségét elismerők ugyancsak jelentős táborát alkotják azok, akik szerint a jelenleg érvényesülő negatív tendenciák felszámolása vagy pontosabban kompenzálása a teljesítményelv jelenleginél következetesebb alkalmazására épülő ösztönzési rendszerekkel már napjainkban biztosítható lenne.³ Véleményük szerint ily módon nagyobb zökkenők nélkül megvalósítható a munkaerőnek az intenzív gazdaságfejlődés munka- és szervezeti követelményeihez való alkalmazkodása. E felfogás hívei szerint a munkával való elégedettség biztosítása elsősorban egyébként sem a vállalati vezetés és irányítás feladata, hanem a szocializmus elveiből fakadó olyan általános ügy, amellyel döntően a társadalmi és a politikai szervezeteknek kell foglalkozniuk. Megerősíti ezt a nézetet az a tény is, hogy számos ipar- és munkaszociológiai vizsgálat tanúsága szerint a munkások különböző rétegeiben a munkával szembeni elképzelések rangsorában első helyen állnak a keresetre vonatkozó igények.⁴ Másrészt ugyancsak bőséges adat bizonyítja azt a mindennapi tapasztalatot, hogy a munkakövetelményekhez való alkalmazkodás ritkán párosul a munkával való elégedettség magas színvonalával: a gazdasági szervezetekben nem mutatható ki egyértelmű kapcsolat az elégedettség és a munkateljesítmények között. Nem igazolódott az a hosszú idő óta feltételezett összefüggés, miszerint a teljesítmények és az elégedettség között egyértelmű kapcsolat van, amelynek egyik nyilvánvaló célja az volt, hogy meggyőzzék a vállalatvezetést az elégedettség növelésével kecsegtető társadalomtudományi kutatási programok „rentabilitásáról”.⁵ Az ezzel foglalkozó különböző elemzések eredményei szerint az elégedettség és a munkateljesítmények között pozitív és negatív irányú korreláció, valamint annak hiánya egyaránt előfordul.⁶ Nem bizonyult helyesnek az a széles körben elterjedt feltételezés sem, hogy a munka világában a pozitív tendenciák (például a

³ E nézet általános elterjedtségét nagymértékben elősegítették azoknak az empirikus kutatásoknak a tapasztalatai, amelyek az automatizált gyárakban nemcsak hogy nem találtak a Blauner által felvázolt pozitív tendenciákkal, hanem éppen ennek ellenkezőjét, a dezintegráció jelenségét voltak kénytelenek regisztrálni. Mallet, S.: *La Nouvelle Classe ouvrière*. Gallimard, Paris, 1969; Gallie, D.: *Automation et légitimité de l'entreprise capitaliste*. *Sociologie du Travail*, 1977. 3. 221—242. o.

⁴ A munkásigények szerkezetéről lásd részletesebben kötetünk II. fejezetét.

⁵ Parker, S. R.: *Work Satisfaction: A review of the Literature*, Government Social Survey Methodological Paper no. 115. London, 1964. In: Parker, S. R.—Brown, R. K.—Child, J.—Smith M. A. (Eds.): *The Sociology of Industry*. London, George Allen and Unwin Ltd, 1969.

⁶ Herzberg, F.—Mausner, M.—Pettersen, R.—Campwell, C.: *Job Attitudes: A Review of Research and Opinion* (Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh), 1957; Vroom, V.: *Work and Motivation*. New York, Wiley, 1964.

munkával való nagyobb elégedettség egyenlő a nagyobb munkateljesítménnyel) egymást erősítik.

A vállalati szervezet működésének mindennapi tapasztalata szerint a keresettel szembeni igények vezető szerepe ellenére a munkával szembeni igények, valamint a munka- és szervezeti követelmények közötti eltérések nem küszöbölhetők ki pusztán az anyagi ösztönzés eszközeivel. A munkával szembeni elégedetlenség nem feltétlenül a munkateljesítmények csökkenésében vagy stagnálásában, hanem a fluktuáció fokozódásában, a munkaerő-utánpótlás forrásainak kiapadásában, a vállalat munkaerőhelyzetének súlyosbodásában jelentkezik. Saját kutatási tapasztalatainkon kívül, a külföldi vizsgálatok tanúsága alapján helytállónak tartjuk a következő véleményt: „... a munkával való elégedettség mutatói és a magatartások olyan jellemzői között mint a munkafegyelem és a munkaerő stabilitása, a legszorosabb kapcsolat áll fenn. Ami a termelékenység szintjét illeti, számos nem mérhető tényező (az ösztönzési módszerek különbségei, a termelési kötelességek teljesítésének merev ellenőrzése, a munkásoknak a termelőszervezettel való azonosulásának szintje és így tovább) hatása miatt a munkával való általános elégedettség mutatója erről önmagában kevés információt ad.”⁷ A munkával való elégedettség és a munkateljesítmények közötti kapcsolatok esetlegességének és véletlenszerűségének hatására gyakran kétségbe vonják a közöttük levő viszony oksági jellegét. A munkateljesítmények, illetve a termelékenység magyarázatát nem az elégedettségben, hanem a munkaerő-struktúrában és a népgazdaság szerkezetében bekövetkezett változásokkal magyarázzák. Ennek megfelelően a munka termelékenységében azért következett be csökkenés, mert a munkaerő a nagyobb termelékenységű ágazatokból a kisebb termelékenységű ágazatokba áramlik: például a tartós fogyasztási cikkek gyártó iparból az alacsony termelékenységű szolgáltatás vagy államigazgatás szektoraiba.⁸

A röviden ismertetett kutatási eredmények kivétel nélkül megegyeznek abban, hogy ha a teljesítmények és az elégedettség között nincs is egyértelmű kapcsolat, más a helyzet a munkával való elégedettség és a munkaerő stabilitásának viszonyában. A külföldön végzett kutatások tanulságain kívül hazai kutatási tapasztalat: az új technika (pl. az automatizált gyártósorok) bevezetésében, a korábbinál fejlettebb munkaszervezet megteremtésében élenjáró vállalatok jelentős munkaerőhiánnyal küzdenek. A súlyos létszámgondok különösen jellemzők a termelés olyan szektoraiban, ahol nagysorozatgyártás folyik, és kötött ütemű, zárt ciklusú, döntően betanított munkára épülő munkaszervezetet vezettek be. Az új típusú munkaszervezet sajátosságait jól összegezte a vizsgálatunk tárgyát képező vállalat vezérigazgatója: „Korábban nálunk főként speciális szaktudású, nagyon önállóan dolgozó szakemberekre volt szükség. Ma azonban munkásaink többsége zárt termelési rendszerben, rövid műveleti idővel és a gyártósori kollektívától elválaszthatatlan munkaintenzitással dolgozik. A sok-

⁷ Jadov, V. A.—Kiszel, A. A.: Elégedettség a munkával: empirikus adatok és elméleti magyarázatuk. *Szociológia*, 1975. 2. sz. 213. o.

⁸ Nordhaus, W. D.: The Recent Productivity Slowdown. In: Okun, A. M.—Perry, G. L. (Eds.): *Brookings Papers on Economic Activity*, 1972. 3. 493—536. o.

féle kézi munkát felváltotta a gépi termelés: az átcsoportosított munkásoknak új szakmákat, új technikai szintet és új gondolkodási módot kell elsajátítaniuk, miközben nőtt a munka intenzitása, és megszigorítottuk a munkafegyelmet is.”⁹ A változások következtében a vállalat elveszti a hagyományos termelési rendszerre jellemző munkaszervezetben dolgozó, széles körű szakismeretekkel rendelkező szakmunkásainak egy részét, és a helyi munkaerőpiacon fokozódó nehézségekbe ütközik a munkaerő-veszteségek pótlása, nem is beszélve a munkaerőbázis bővítésének akadályairól.

A munka világában lezajló változásokról szóló nézetek, valamint a vállalatok növekvő munkaerőgondjai arra utalnak, hogy az elégedettség és a munkaerő stabilitásának alakulása között összefüggés van, eltérően az elégedettség és a munkateljesítmények viszonyától. Mindezek alapján úgy véljük, hogy nemcsak általában kell a jelenleginél nagyobb figyelmet szentelnünk a munkával való elégedettség kérdésének, hanem a gazdasági vezetés és irányítás munkájában is. Ezzel összefüggésben a tudományos kutatómunka célja: az elégedettség általános alakulásának és különböző típusainak bemutatása, jelentőségük és szerepük érzékeltetése a vállalati szervezet működésére jellemző jelenségek alakulásában.

1. AZ ELÉGEDETTSÉGI FELFOGÁSOK FONTOSABB TÍPUSAI

A következőkben röviden időrendben áttekintjük az elégedettséggel kapcsolatos jelentősebb felfogásokat, majd az elégedettségi kutatásokkal foglalkozó fontosabb elméleti és metodológiai irodalmat. Ezt követően bemutatjuk a munkával való elégedettség általános és részletes mutatóinak és különböző típusainak alakulását.¹⁰

Az elégedettséget és ezen belül a munkával való elégedettséget már régóta kíséri tudományos érdeklődés. Hoppock 1935-ös vizsgálata óta¹¹ több mint négyezer kisebb-nagyobb tanulmány látott napvilágot ebben a témában.

A munkásbeállítottságokkal, ezen belül a munkával való elégedettség vizsgálatával foglalkozó kutatások immár több évtizedes tapasztalatait, a rendkívül nagy és

⁹ Bossányi Katalin: A versenyképesség stratégiája. Beszélgetés Horváth Edével, a Rába vezérigazgatójával. *Társadalmi Szemle*, 1978. 11. sz.

¹⁰ A II. fejezetben, a munkásigények és a munkakövetelmények kapcsolatának és egyeztetésének vizsgálatánál részletesen foglalkoztunk a maslowi szükségleti hierarchia és a Herzberg-féle kettős-faktor-elmélet jellemzőivel; azokkal az elméletekkel, amelyek a munkával való elégedettséggel összefüggésben újra meg újra felbukkannak. Az elemzés tárgyát — a korábbi fejezetben — a munkakövetelmények szerkezetét meghatározó technikai dimenziók vizsgálata képezte. Ebben a fejezetben viszont nem csupán a munkakövetelmények struktúrájának alakulását és az arra irányuló munkásigények szerkezetét kísérjük figyelemmel, hanem azok viszonyának alakulását is. Az elemzés középpontjában tehát a munkával való elégedettség összetevői állnak.

¹¹ Hoppock, R.: *Job Satisfaction*. New York, Harper, 1935.

szerteágazó irodalom áttekintése után Locke a következőképpen fogalmazta meg: „...a kutatások arról számolnak be, hogy a munkával való elégedettséget olyan tényezők idézik elő mint a változatos, autonómiát biztosító munka, az a munka, amely fizikailag nem fárasztó és szellemileg ösztönző, biztosítja az egyéni sikert és amely érdekes is. Az olyan ösztönzőkkel való elégedettség mint a kereset, az előrelépés és elismerés olyan tényezőktől függ mint az esélyek egyenlő és korrekt jellegének mértéke, valamint az egyéni aspirációk alakulása. A munkafeltételekkel való elégedettség mindenekelőtt a munkások fizikai szükségleteinek kielégítettségétől, valamint attól függ, hogy milyen könnyen tudják ilyen jellegű célkitűzéseiket elérni... A munkatársakkal és a vezetőkkel szembeni kapcsolatokat az egyén akkor értékeli pozitívan, ha azok segítik a munkával szembeni igényei kielégítésében.”¹²

A Human Relations irányzat a társadalomtudományi kutatásokra és az ipari gyakorlatra kifejtett hatásának csúcspontját a hatvanas évek elején érte el. Ekkora azonban a kutatók fő figyelme, elsősorban a *munkatevékenység* szerkezetére és annak a munkabeállítottágokra gyakorolt hatásainak a vizsgálatára irányult.

A hatvanas évek végén, de különösen a hetvenes évek elején kezd uralkodóvá válni az a felfogás, miszerint a munkával való elégedettség kizárólag olyan tevékenységek-ből származhat, amelyek egyben az ember szellemi képességeinek fejlődését biztosítják. Sőt e nézet hívei szerint a munkások — általában a munkavégzők — elégedettségének és teljesítményének növelése csak olyan munkafeladatok esetén remélhető, amelyek az egyén számára megfelelő autonómiát és függetlenséget biztosítanak a munkavégzésben.

A munkával való elégedettség vizsgálata során két jelentősebb elméleti megközelítéssel találkozhatunk: az egyik az ún. *tartalomelmélet*, a másik az ún. *folymatelmélet*. A tartalomelméletek közös jellemzője, hogy arra kíváncsiak, milyen szükségletfajtákat kell kielégítenie az egyénnek, illetve milyen értéket kell követnie, hogy munkájával elégedett legyen. A tartalomelméletek fő típusainak jellemzésével, az egyes elméletek kritikai értékelésével a II. fejezetben foglalkoztunk. A velük kapcsolatos kritikák azonban kiegészítésre szorulnak, hiszen a munkával kapcsolatos újabb kutatások további korrekciók megtételét eredményezték.

Maslow és követői például nem különböztetik meg a szükségleteket és az értékeket, ezek náluk egybeesőnek — annak ellenére, hogy Maslow is felismerte e jelenségek különbségét. Továbbá kevés evidencia szól amellett, hogy az emberek magatartását a szükségletek meghatározott (fix) hierarchiája szabja meg. A szükségleti rangsor létezését az ezzel kapcsolatban végzett nagyon kevés longitudinális vizsgálat nem igazolta, nem erősítette meg.¹³ Sőt a kutatási tapasztalatok jelentős része azt hangsúlyoz-

¹² Locke, A. A.: The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M. D. (Ed.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally, 1976. 1342. o.

¹³ Hall, D. T.—Lawler, E. E.: Job pressure and research performance. American Scientist, 1971. 59., 64—73. o.; Hall, D. T.—Nougaii, K. E.: An Examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. Organizational Behavior and Human Performance, 1968. 3. sz. 12., 35. o.

za, hogy az emberek gondolkodását és cselekvését a szükségleteknél nagyobb mértékben irányítják az értékek, azok a társadalmi orientációk, amelyeket az emberben a szocializáció (pl. a család, a munkavégzés, az iskola) különböző területein kialakítanak. Az egyén által követett értékek még olyan esetekben is erősebbnek bizonyulhatnak a szükségleteknél, amikor azok az ember személyiségét és egészségét károsíthatják. Ilyen eset tanúi vagyunk akkor, amikor tizenéves fiatalok az alkoholfogyasztással válnak a kortársi csoport tagjává. A kortársi csoportokhoz tartozás kívánsága, „értéke” erősségében jelentősen felülmúlhatja a fiatal egészségének megőrzésére irányuló fizikai szükséglet erősségét. Itt azonban meg kell jegyeznünk, hogy az értékek szerepe nem abszolutizálható, azok jelentőségét mindig a konkrét társadalmi szervezeti szituációk határozzák meg. A szükségletek és az érdekek egymáshoz való viszonyával és az értékekkel való összefüggéseikkel más munkánkban részletesebben foglalkozunk.¹⁴

Az elégedettségi kutatásokra jelentős hatással volt a másik közismert tartalomelmelet: a Herzberg-féle kettősfaktor-elmélet. Herzberg munkájának pozitívuma: az elégedettség forrását az ember személyiségének fejlődésében kereste, a személyiség fejlődését pedig közvetlenül a munkavégzéssel hozta összefüggésbe. Természetesen nem ő volt az első, aki a személyiségfejlődés és a munkavégzés jellegének fontosságát hangsúlyozta, kutatásaival azonban újból a tudományos és a gyakorlati érdeklődés középpontjába állította ezt a fontos kérdést. A munkával kapcsolatos motívumok osztályozásában hasonló megközelítés jellemző a szovjet munkaszociológusokra is, amikor a munkával szembeni beállítottságok vizsgálatánál motiváló és ösztönző tényezőket különböztetnek meg. Az előbbin a belső ösztönzőket, az utóbbin viszont a külső ösztönzőket értik. A belső ösztönző vagy motiváló tényező nemcsak az adott tevékenység elvégzésére ösztönzi az egyént, hanem személyiségének fejlesztéséhez is hozzájárul. A külső ösztönzők viszont csupán a tevékenység elvégzésére készítetik az egyént, de nem járulnak hozzá a személyiség fejlődéséhez.¹⁵

Herzbergnek és tanítványainak koncepciójában az újabb empirikus vizsgálatok további gyenge és vitatható pontokat találtak. A higiénia és a motiváció tényezőinek mérésére szolgáló kettős skála használata mind elméletileg, mind pedig a kutatási tapasztalatok fényében tarthatatlannak bizonyult. A munkafeladatok gazdagításával és újraegyesítésével foglalkozó kutatások ugyanis arról számolnak be, hogy a változatos, az érdekes stb. munka a munkával való elégedettségnek csupán egyik forrása.¹⁶ Ellentmondásos Herzberg felfogása a vezetés szerepéről is. Egyrészt a vezetés mint a higiénia tényezője, legjobb esetben is csupán az elégedetlenség mértékét csökkentheti. Másrészt a vezetés feladatai közé sorolja a munkafeladatok újraegyesítésének, gazdagításának szorgalmazását. Ennek értelmében például a művezető szerepe kibővül, és már magában foglalja azt, hogy segítse megvalósítani a beosztot-

¹⁴ Héthy Lajos—Makó Csaba: Munkások, érdekek, érdekegyeztetés, i. m.

¹⁵ Zdravomiszlov, A. G.—Rozsin, V. N.—Jadov, V. A.: Cselovék i jevo trud. Moszkva, 1967. 38—40. o.

¹⁶ Ford, R. N.: Motivation thorough the work itself. New York, American Management Association, 1969.

tak munkával kapcsolatos értékeit. A legkomolyabb kritikát azonban a munkafeladatok gazdagítására (job enrichment) irányuló gyakorlati kezdeményezések tapasztalatai jelentették. E kísérletek — ellentétben a kettősfaktor-elméleti szellemével — csak olyan jelenségek alakulására hatottak pozitívan mint a fluktuáció vagy a munkahelyi hiányzások. Ezzel szemben a munkások gyakran voltak elégedetlenek amiatt, hogy a munkafeladatok gazdagítására és kiszélesítésére (job enlargement) vezető vállalatvezetési kezdeményezések nem jártak együtt bérezési és előrejutási feltételeik javulásával. Ezek a tapasztalatok a Herzberg-féle motivációs elmélet gyakorlati kritikáját jelentik, hiszen elégedettség nem csupán az ún. motiváló tényezőkből (pl. a munka tartalmának vonzó sajátosságaiból) származhat, hanem a munkafeltételek olyan ún. higiéniai tényezőiből is, mint a kereset vagy a szervezeten belüli előrejutás. Az ipari gyakorlat tapasztalatai szerint tehát a munkafeladatok gazdagítását és kiszélesítését eredményező programok nyomán nem nőtt automatikusan az érintett munkások munkával való elégedettsége. Ehhez még arra is szükség volt, hogy a vezetés kedvezően változtasson a munkafeltételeken, szélesítse a kereseti vagy az előrejutási lehetőségeket. Tehát az ún. motiváló (elégedettséget kiváltó) és az ún. higiéniai (az elégedetlenséget csökkentő) tényezők egymással kölcsönös kapcsolatban vannak, és hatásaikat nem elszigetelten, hanem együttesen érvényesítik. Ez azt jelenti, hogy a munkával való elégedettség és elégedetlenség faktorai nem két egymástól elkülönülő, hanem azonos dimenzióban helyezkednek el.¹⁷

Végül érdemes megemlítenünk azt a rendkívül jelentős korrekciót, amelyet a munkafeladatok gazdagítását szorgalmazó kutatók végeztek az elégedettség irányával kapcsolatos eredeti feltevésükön. Elvetették azt az előzetes feltevésüket, hogy a munkafeladatok gazdagítása és kiszélesítése önmagában a munkával való elégedettség növekedésére vezet. Ehelyett azt állították, hogy a munka vonzóná téételére irányuló kísérletek főként a munkával szembeni *elkötelezettség* (job involvement vagy job commitment) színvonalának növekedését eredményezik. Ennek hatása azonban egyaránt megjelenhet a munkával szembeni nagyobb elégedettségben vagy az elégedettség fokozódásában is. A munkával való elégedettség és a munkával kapcsolatos elkötelezettség különbségére, eltérő hatására már itt felhívjuk a figyelmet. Az elégedettség és az elkötelezettség közötti különbségtétel különösen fontossá válik majd a munkánál való elégedettség következményeinek bemutatásánál. Számos esetben ugyanis, amikor az elégedettség hatását vagy hatásának hiányát magyarázzuk, megfigyelünk arról, hogy nem az elégedettséggel, hanem a munkával szembeni elkötelezettséggel összefüggő jelenségről van szó.

A munkával való elégedettség ún. *folymatelméletei* közül a munkához való *alkalmazkodás* (Work Adjustment Theory), valamint az ún. *méltányossági elméletek*

¹⁷ Maher, J. R.: Job Enrichment, Performance and Morale in Simulated Factory. In: New Perspectives in Job Enrichment, New York, Van Nostrand Reinhold Company, 1971; Chevallier, M.: Conditions de détermination des systèmes sociotechniques. in CEREQ. L'Organisation du travail et ses formes nouvelles, Paris, Bibliothèque de CEREQ. no 10. 1976; Butera, F.: La divisione in fabbrica, Venice, Marsilio Editori, 1977.

érdemelnék említést. A méltányossági elmélet jellemzőit már bemutattuk, ezért röviden a munkához való alkalmazkodási folyamat felfogásával foglalkozunk. A munkához való alkalmazkodás elmélete négy fő komponensből áll: 1. a munkatevékenységből származó ösztönzők (vagy a munkakörnyezet ösztönző rendszere); 2. A munkakövetelmények; 3. az emberi szükségletek (az egyén mit igényel, mit vár munkájától); 4. az egyéni képességek. A munkához való alkalmazkodás akkor valósul meg, egyéni igényeket a munkakövetelmények kielégítik. A munkával való elégedettség valószínűsége annál nagyobb, minél közelebb állnak egymáshoz a szervezeti követelmények és az egyéni képességek.¹⁸

A munkával kapcsolatos elégedettség jelentősebb koncepcióinak rövid áttekintésével a kutatási eredmények interpretálását kívántuk megkönnyíteni. Erre nemcsak azért van szükség, mert az elégedettséggel foglalkozó kutatások igen nagyszámúak, hanem azért is, mert vizsgálati eljárásaik átvételét a legtrikább esetben előzik meg olyan elméleti, fogalmi és kutatástechnikai előmunkálatok, amelyek az eredmények értelmezését és módszereik felhasználását megkönnyítik. Valóban igaz az, hogy az elmúlt fél évszázadban ezen a területen kiterjedt munka folyt, a kutatások felsorolt hiányosságai következtében azonban a kapott eredmények felhasználásának lehetőségei a marxista munkaszociológia számára viszonylag korlátozottak. A kutatási eredmények összehasonlíthatóságának, felhasználhatóságának és értelmezhetőségének megkönnyítése érdekében a továbbiakban röviden érintjük az elégedettség fogalmával és mérésével kapcsolatosan leggyakrabban előforduló nehézségeket.

2. FOGALMI ÉS DEFINÍCIÓS PROBLÉMÁK

A munkával való elégedettség tipikusan olyan jelenség, amelynek megnyugtató definiálására mindmáig hiába törekedtek. A munkahelyi jelenségekkel, problémákkal foglalkozó kutatók úgy kívánnak ezen a helyzeten úrrá lenni, hogy vizsgálataik során saját definíciójukat használják. Ezért aztán továbbra sem alakul ki egységes fogalmi rendszer. Sőt gyakran azonos vizsgálaton vagy kutatási beszámolón belül is az elégedettség különböző fogalmai fordulnak elő. A vizsgálatok eredményeinek összehasonlítását tehát legnagyobb mértékben az gátolja, hogy a kutatók felváltva, többféle fogalommal jelölik a munkával való elégedettséget. Így többek közt — a „munkával való elégedettség”, „a munkával szembeni elkötelezettség” (job involvement vagy job commitment), a „morál” vagy a „munkával szembeni beállítottság” mind olyan kifejezések, amelyek alternatív kategóriáknak számítanak. Anélkül, hogy mélyebben belemennénk a fogalmi vitába, néhány gyakori zavart előidéző fogalommal

¹⁸ Davis, R. V.—England, G. W.—Lofquist, L. H.: A Theory of Work Adjustment, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 1964. XV.

foglalkozunk, hogy ezzel is növeljük az elégedettségi kutatások eredményeinek felhasználhatóságát.

A munkával való elégedettség és a morál vagy a munkahelyi légkör kifejezéseket általában felváltva használják annak ellenére, hogy közöttük jelentős különbségek figyelhetők meg. A munkával való elégedettség a leggyakrabban használt meghatározások szellemében, a munkával kapcsolatos olyan értékek jelenlétének vagy lehetőségének észleléséből származik, amelyek megegyeznek (kongruensek) az egyén alapvető szükségleteivel, vagy legalábbis elősegítik azok kielégítését. Elterjedt és lényegében azonos módon definiálja a munkával való elégedettséget az a meghatározás is, miszerint a munkával való elégedettség arról tanúskodik, hogy mennyire összehangoltak a dolgozók igényei, érdekei és értékorientációi azokkal a lehetőségekkel és követelményekkel, amelyeket az üzem velük szemben támaszt.¹⁹

Ezzel szemben a morál vagy a munkahelyi légkör olyan beállítottság, amely az elégedettség fenntartására és az adott munkacsoport (vagy szervezet) céljainak elérésére irányuló akaratot, készséget jelenti. Továbbá, míg a morál vagy a munkahelyi légkör a munkacsoport dimenziójában értelmezhető jelenség (pl. a közös célok, illetve azok hiányának az észlelésén alapszik), addig az elégedettség a munkaszituáció különböző elemeinek az egyén által való észlelését jelenti.

Gyakran vezet tévedéshez az is, amikor nem különböztetik meg a munkával való elégedettséget és az elkötelezettséget. Miután mindkét fogalom a munkához való alkalmazkodás mérésére szolgál, a kutatók jelentős része megengedhetőnek véli e két jelenség azonosítását.²⁰

A munkával szembeni elkötelezettség „teljesen lefoglalt, lekötött embert” jelent; olyan embert, aki nagyon komolyan veszi munkáját, mert az számára fontos értékeket képes, illetve nem képes kielégíteni. Azok a munkások, akik nagy elkötelezettséget tanúsítanak munkájuk iránt, nagyon valószínű, hogy munkájukkal vagy nagyon elégedettek; vagy nagyon elégedetlenek lesznek. Ezzel magyarázható többek között az a jelenség, hogy a kritizálók, a „bajkeverők” nagyon gyakran éppen a munkájuk iránt nagy felelősséget érző munkások közül, az „elkötelezett emberek” közül kerülnek ki. Hasonló megállapításokkal találkozhatunk egy immár klasszikusnak számító szervezetszociológiai kutatási beszámolóban is. A szervezet — az adott esetben a könyveléssel foglalkozó iroda — kritikus, ezúttal sztrájkoló alkalmazottai — az irodavezetés véleményétől eltérően — nem a „forrófejűek” közül kerültek ki. Ellenkezőleg, a legszorgalmasabb, a munkájuk iránt legnagyobb felelősséget mutató dolgozók voltak a legaktívabbak a sztrájkban. Az irodavezetés által kitűnően minősített alkalmazottak.

¹⁹ Bljahman, L. Sz.: Proizvodstvennij kollektiv. Izdatyelsztvo polityicseszkoy lityeratüri, Moszkva, 1978. 64. o.

²⁰ A munkával való elégedettség és a munka iránti elkötelezettség különbségeivel és az azokból származó eltérő következményekkel nemcsak az iparilag fejlett országok kutatói, hanem a harmadik világ munkaszociológusai is találkoztak vizsgálataikban. Lásd részletesebben erről Afonja, S. A.: Job Statistfaction and Job Commitment under Conditions of Rapid Social Change, Paper presented at the 9th World Congress of Sociology, Uppsala, Sweden, August 14—19, 1978. 6. o.

mazottak 77%-a végig részt vett az egy hónapig tartó munkabeszüntetésben, ugyanakkor a főnökeik által jónak minősített alkalmazottak csupán 23%-a és a közepesnek minősítetteknek mindössze 20%-a szüntette be munkáját.²¹ Ilyen jelenségekkel saját kutatásink során is találkozunk. A vállalati vezetés intézkedéseit fenntartásokkal fogadó, illetve jelentős egyéni és kollektív ellenállást tanúsító munkások számára a munka „központi értéket” jelentett. A munkájukkal szembeni nagyfokú elkötelezettség — az érdekviszonyok áttételén keresztül — idézte elő a vezetéssel szembeni kritikus reakciók (pl. a teljesítmény-visszatartás) megjelenését.²²

A munkával való elégedettség fogalmát nagyon gyakran a munkával szembeni beállítottságok fogalmával felváltva használják. Mégpedig úgy, hogy a munkával való elégedettséget a pozitív beállítottságokkal, az elégedetlenséget pedig a munkával szembeni negatív beállítottsággal azonosítják. Ezzel a felfogással mi nem értünk egyet. Elismerjük az elégedettség beállítottságokat formáló szerepét, szerintünk azonban a munkával szembeni beállítottságok olyan összetett jelenségeket jelölnek, amelyeket az elégedettség színvonala és iránya csak részben befolyásolhat.

A munkával való elégedettség fogalmának tisztázására irányuló törekvések nehézségeit tovább fokozhatják az elégedettség méréséből származó problémák. Ezen a területen a legtöbb zavar a munkával való elégedettség mérésére szolgáló technikák helytelen használatából, illetve az egyes mérőeszközök kritikátlan alkalmazásából ered.

2.1. AZ ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSÉNEK TECHNIKÁI

Az elégedettség mérésére szolgáló eljárások rendkívül sokfélék; mégis két fő eljárás különböztethető meg: a munkával való elégedettség szubjektív és direkt, illetve objektív és indirekt mérésére szolgáló technikák. Az elégedettségi vizsgálatokban leggyakrabban a közvetlen és szubjektív technikákat használják. Ezzel a vizsgálati megközelítéssel dolgozó kutatók számára a munkatevékenység tanulmányozása során nem annak az ismerete fontos, hogy például az objektív munkafeltételek és munkakörülmények hogyan alakulnak, hanem az a lényeges, hogy az emberek — jelen esetben a munkások — hogyan vélekednek, miként értékelik munkafeltételeiket, milyen mértékben vannak tudatában munkafeltételeik kedvező vagy kedvezőtlen voltának. Ezekben a kutatásokban az emberi tudatban megjelenő valóság — a „pszichológiai realitás” — szisztematikus figyelemmel kísérése a fontos. A magunk részéről egyoldalúnak és megengedhetetlennek tartjuk a szubjektív vizsgálati technikák kizárólagos használatát. Nagy jelentőséget tulajdonítunk viszont a munkafeltételek objektív és közvetett eszközökkel való tanulmányozásának. Ennek egyik módszere lehet a

²¹ Crozier, M.: *Le Phénomène bureaucratique*. Édition de Seuil, Paris, 1963. 45. o.

²² Héthy Lajos—Makó Csaba: *Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet*, i. m.; Héthy Lajos—Makó Csaba: *Munkások, érdekek, érdekegyeztetés*, i. m.

munkahelyi megfigyelés és leírás, valamint a munkavégzéssel kapcsolatos vállalati adatok és dokumentációk felhasználása: például a munkaerőmozgásra és a keresetekre vonatkozó adatok. Ezen a területen úttörő jelentőségűnek tartjuk a francia munkaszociológusok vizsgálati eljárását, amely a munkafeltételek (pl. a hőmérséklet, a zaj) ergonomiai mutatóin kívül a szociológiai jellegű mutatók használatát is magában foglalja.²³

A szubjektív és direkt kutatási technikák egyik leggyakrabban alkalmazott típusa: a kérdőív. A kérdőív szerepe az, hogy összegyűjtse az emberek munkával vagy a szervezeti környezet különböző területeivel kapcsolatos véleményeit és értékeléseit.²⁴ A kapott válaszokat különböző eljárások segítségével mutatókká alakítjuk át, és az adatok elemzése során a későbbiekben már azokkal dolgozunk. A munkával való elégedettséget gyakran egyetlen mutatóval méri. Ebben az esetben a munkával való elégedettség általános alakulására vagyunk kíváncsiak, és ekkor beszélünk az elégedettség egydimenziós vizsgálatáról. Ez az egyik legrégebbi elégedettségvizsgálati technika; első ízben Hoppock használta fel 1935-ös lakóhelyi kutatásában, és azóta is széles körben alkalmazzák. *A munkával való elégedettség egydimenziós mérésére* ugyancsak jó példa az automatizáció társadalmi hatásaival foglalkozó kutatás. A munkával kapcsolatos általános elégedettség mérésére irányuló kérdés megfogalmazása és szerkezete a következő.

Kérdés: Mindent egybevetve, mennyire elégedett munkájával (jelenlegi munkájával, a jelenlegi munkahelyén)?

<i>Válaszalternatívák</i>	<i>Skála</i>
Nagyon elégedett	(5)
Meglehetősen elégedett	(4)
Részben elégedett, részben nem	(3)
Meglehetősen elégedetlen	(2)
Nagyon elégedetlen	(1)

A munkával való elégedettség egydimenziós mérésével rendkívül általános képet kapunk a munkások munkával kapcsolatos észleléseiről. Ez az elégedettségi mutató önmagában semmit sem mond arról, hogy a kutatás által érintett munkások például a munkatevékenység milyen vonatkozásaival elégedettebbek, és milyen munkajellemzők azok, amelyek miatt elégedetlenebbek. Az egydimenziós elégedettségi vizs-

²³ Lásd részletesebben erről *Roustang, Guy*: Enquêtes sur la satisfaction au travail ou analyse directe des conditions de travail. *Revue Internationale du Travail*, vol. 115. no. 3, mai-juin, 1977. 295—309. o.

²⁴ Azok a metodológiai és koncepcionális problémák, amelyekkel a munkával való elégedettség vizsgálata során találkozunk, és amelyeket a későbbiekben érzékeltetni fogunk, az elégedettség-foglalkozók körében viszonylag ismertek. A felmerült nehézségek és problémák ellenére a munkával való elégedettség mérésére kidolgozott szubjektív technikák — korlátaik figyelembevételével — mással nem helyettesíthető mérési eszköznek bizonyultak az ipar- és a munkaszociológiai kutatásokban.

gálat technika hiányosságait igyekeznek kiküszöbölni az az eljárás, amely a munkatevékenység különböző aspektusaival (pl. a munka tartalmával, a keresettel, a munkatársi kapcsolatokkal) szembeni elégedettség színvonalának mérésére törekszik. Ezt az eljárást az elégedettség többdimenziós mérésének nevezzük.

A munkával való *elégedettség többdimenziós* mérésére a munkatevékenység huszonhét sajátosságára vonatkozó munkásválaszokat egy kilencpontos skála segítségével értékeltettük. Az *értékelő skála* egyik szélső pontját az „egyáltalán nem fontos”, a másik szélső értékét a „nagyon fontos” minősítések jelentették. Ez az értékelés a következőképpen történt.

PÉLDA:

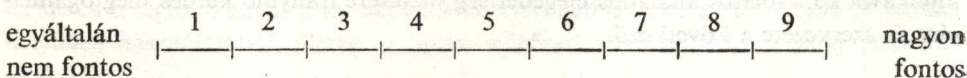
Kérdés:

Mennyire fontos Önnek, hogy munkájában legyen:

LEHETŐSÉG ISMERETEINEK ÉS TAPASZTALATAINAK HASZNOSÍTÁSÁRA?

(A munkatevékenység huszonhét tételének egyike.)

Értékelő skála:



A munkatevékenység leírására szolgáló 27 tételt öt nagyobb csoportba (dimenzióba) soroltuk:

- I. a munka tartalma (1—8. tétel);
- II. munkatársi kapcsolatok (9—11. tétel);
- III. közvetlen vezetés (művezetés) (12—16. tétel);
- IV. foglalkoztatottsági feltételek (17—21. tétel);
- V. munkafeltételek (a munkavégzés fizikai környezete) (22—27. tétel.);

Az egyes csoportokba (dimenzióba) tartozó munkatevékenységi jellemzők részletezése:

Dimenziók

A kérdések tárgya (tételek)

I. A munka tartalma:

1. változatosság,
2. függetlenség,
3. felelősség,
4. ismeretek és tapasztalatainak hasznosítási lehetősége,
5. új és jobb munkamódszerek kidolgozásának lehetősége,
6. új dolgok tanulásának szükségessége,
7. érdekes munka,
8. képességei kifejlesztésének lehetőségei;

II. Munkatársi kapcsolatok:

9. beszélgetés lehetősége munka közben,
10. segítenek egymásnak a munkában,
11. személyes érdeklődés egymás iránt;

III. Közvetlen vezetés (művezetés):

12. a közvetlen vezető megfelelő magyarázatot ad,
13. ha nem igényel segítséget, önállóan engedi dolgozni,
14. fontos mondanivalója esetén meghallgatja,
15. igazságosan jutalmaz,
16. megfelelő szakértelemmel rendelkezik;

IV. Foglalkoztatottsági feltételek:

17. jó kereset,
18. biztosított foglalkoztatás,
19. előléptetési, előrejutási lehetőségek,
20. a szaktudás fejlesztésének lehetősége,
21. több általános műveltség megszerzésének lehetősége;

V. A munkafeltételek

(a munkavégzés fizikai környezete):

22. munkafeladatokkal való túlterheltség,
23. fizikailag fárasztó feladatok,
24. szellemileg fárasztó feladatok,
25. a munkával kapcsolatos balesetek és betegségek valószínűsége,
26. megfelelő munkaidő,
27. jó fizikai körülmények (hőmérséklet, világítás, tisztaság, zajszint stb.).

A munkával való részleges elégedettség vizsgálati módszerének kiterjesztésével állunk szemben akkor is, amikor a szakmával és a munkaszituációval szembeni elégedettség mutatóinak kidolgozására kerül sor. Ebben az esetben a munkával való elégedettség a munka tartalmával (változatosság, ismeretek hasznosításának lehetőségei stb.), a szervezettség színvonalával (a gépek és a berendezések állapota, a terhelés egyenletessége stb.) és a munkakörülményekkel (pl. a fizikai munkakörülmények, a kereset színvonala és a bérezés formája), illetve az azokra irányuló igények kielégítésének mértékével határozható meg.²⁵

A munkával való elégedettség egy- és többdimenziós vizsgálata során a kapott válaszokat az ún. értékelő skálák segítségével értékelik. A vélemények mérésére írá-

²⁵ Bljahman, L. Sz.: Proizvodstvennij kollektiv, i. m. 62. o.; Jadov, V. A.: Szocialnopszihologicseskij portret inzsenyera, Izdatyelsztvo Misl. Moszkva, 1977. 154. o.

nyuló skálák közül leggyakrabban a Likert- és a Thurstone-féle attitűdskálákat használják.²⁶

A mérési eszközök legfejlettebb típusai közé tartozik az ún. Munka Leírási Index (Job Description Index), amely tulajdonképpen öt skálát alkalmaz a munka tartalmak, a keresetnek, az előrejutásnak és a vezetéssel való viszonyoknak a jellemzésére.²⁷

A különféle értékelő skálák használata számos problémával jár együtt. Az egyik legelterjedtebb hibaforrás, hogy a kutatók előzetesen feltételezik: a vizsgálat által érintettek minden különösebb nehézség nélkül megértik a kutatás során feltett kérdéseket. Sőt, hallgatólagosan azt is feltételezik, hogy a kutatás alanyai minden feltétel nélkül hajlandók őszintén válaszolni. A kutatási eszközök révén kapott adatok feldolgozása is jól igazolta azt, hogy a kutatók előzetes feltételezésével szemben a megkérdezettek nem azonosan értik, illetve értelmezik a különféle skálák formájában feltett kérdéseket. Ezek a feltevések a valóságos kutatási folyamatban ritkán helytállóak. Az emberek jelentős részének például még a munkájával és a munkafeltételekkel kapcsolatos benyomásai, véleménye meghatározásában is gyakran támadnak nehézségei. Ez a magyarázata annak, hogy az értékelő skálák formájában feltett kérdéseket az emberek nem azonosan, nem egyöntetűen értékelik. Vizsgálatunk adatainak feldolgozása során mi is foglalkoztunk a különböző kérdéseknek a vizsgálat alanyai által való értelmezésének problémájával. A vizsgálatban feltett kérdések megértése nem okozott különösebb nehézségeket a munkásoknak. Ezt bizonyítja például az is, hogy az interjúkészítők magyarázata ellenére nehezen válaszolók a megkérdezetteknek csak töredékét jelentették. Ilyen jelenségekkel csupán a kérdések elenyészően kis hányadánál (5%) és a vizsgálat által érintett munkások egynegyedénél találoztunk. A nehezen válaszolók további elemzéséből az is kiderült, hogy a kérdések felfogásában és értelmezésében fontos szerepet játszik a munkások általános és szakmai képzettségének szintje: ilyen jellegű problémák a magasabb végzettségűek körében szinte elő sem fordultak.²⁸

A munkával való elégedettség közvetlen mérésére irányuló szubjektív technikákon kívül meg kell említenünk azokat is, amelyek az *elégedettség közvetett és objektív mérésére törekcsenek*. Ezek a kutatási technikák azért fejlődhetek ki, mert a munkával való elégedettség közvetlen módszerei túlságosan formalizáltak és emiatt merevek. Használatuk könnyen elferdítheti a vizsgálati alanyok munkával szembeni véleményét és beállítottságait, illetve az adatok feldolgozása során a kutatónak utólag kell kiküszöbölnie vagy legalábbis meghatároznia a lehetséges torzításokat. Az elége-

²⁶ A Thurstone (1929—31) és a Likert (1932) által kidolgozott attitűdskálák konstrukcióját és alkalmazási területét ismerteti a következő módszertani tanulmánykötet: *Cseh-Szombathy László—Ferge Zsuzsa: A szociológiai felvétel módszerei* (III. 10. Vélemények és attitűdök mérése). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1968. 236—239. o.

²⁷ Smith, P. C.—Kendall, L. M.—Hulin, C. L.: *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, Rand McNally, 1969.

²⁸ Lásd részletesebben erről Héthy Lajos—Makó Csaba: *Az automatizáció és a munkástudat*. MTA Szociológiai Kutató Intézet és a SZOT Munkavédelmi Tudományos Intézet Kiadványai, Budapest, 1975. 50—54. o.

dettségmérés közvetett technikáinak közös jellemzője, hogy általában a kutató értékeli és interpretálja — az általa előzetesen meghatározott dimenziók szerint — a kapott válaszokat.

Az elterjedt közvetett elégedettségmérési módszerek egyike a különböző projektív eljárások alkalmazása. Ezek lényege az, hogy a vizsgálati alanynak például csupán képek, illetve képsorok vagy ítéletek kommentálására kell vállalkoznia, ennek értékelése azonban már a kutató feladata.²⁹

A cselekvés tendenciájának mérése és a kritikus incidensek módszere szintén a közvetett technikák közé tartozik. A cselekvés tendenciájának mérése során nem arra vagyunk kíváncsiak, hogy a munkavégzés bizonyos aspektusával (például a közvetlen felettes szakmai támogatásával) kapcsolatban hogyan érez. Ebben az esetben azt figyeljük, hogy az egyén hogyan szeretne eljárni valamivel (jelen esetben a felettes szakmai segítségnyújtásával) összefüggésben. Ez a fajta kérdésfeltevés a vizsgálat alanyától kevésbé fejlett értékelő képességet igényel, mint az elégedettségmérés közvetlen módszerei.³⁰

*A kritikus incidensek vizsgálatának módszerét az elégedettségi kutatásokban először F. Herzberg és társai alkalmazták.*³¹

A vizsgálat alanyait arra kérték, hogy idézzék fel a munkájukban különösen nagy örömet vagy csalódást kiváltó eseményeket, történeteket. Ezzel az eljárással a munkával való elégedettség hosszú időn keresztül elhanyagolt minőségi sajátosságainak is nagyobb figyelmet szenteltek. A korábbi kutatások közös jellemzője, hogy az elégedettség tanulmányozásában főleg a mennyiségileg is mérhető munkatevékenység-jellemzőkre helyezték a hangsúlyt. A kritikus incidensek módszerének alkalmazásával nem csupán az elégedettség vagy elégedetlenség színvonalának meghatározása vált lehetővé, hanem azoknak a sajátos élményeknek a rögzítése is sikerült, amelyek az elégedettség vagy az elégedetlenség forrását és tartalmát jelentik. E módszer alkalmazása révén derült ki, hogy a munkavégzéssel összefüggő események nem csupán az elégedettség színvonalára és időtartamára vannak hatással, hanem a beállítottságok, sőt a cselekvés formájára is. A vizsgálati technika további előnye, hogy a munkával szembeni beállítottságok megismerésében kisebb erőfeszítést igényel a kutatási alanyoktól; kevesebb önismeret és kevésbé fejlett társadalmi gondolkodás is elégséges, mint a viszonylag absztrakt értékelő skálákat alkalmazó kérdőíves technikánál. Ilyen módszerek alkalmazásával derítették ki például azt is, hogy bizonyos esetekben annak ellenére, hogy az elégedettség általános színvonala azonos, az egyes munkások reakciói mégis jelentősen eltérőek lehetnek.

²⁹ Kidder, L. H.—Campbell, D. T.: The Indirect Testing of Social Attitudes, In: Summer, G. F. (Ed.): Attitude Measurement. Chicago, Rand McNally, 1970.

³⁰ Ezzel kapcsolatban említésre méltó, hogy a kutatók egy része úgy találta, hogy ez a módszer a munkások körében alkalmazva, a munkával való elégedettség magasabb színvonalát eredményezi. Lásd részletesebben erről Kornhauser, A. W.: Mental Health of the industrial worker: A Detroit study. New York, Wiley, 1965. 160. o.

³¹ Herzberg, F.—Mausner, B.—Snyderman, B.: The motivation to Work. New York, Wiley, 1959.

Végül a munkával való elégedettség mérési módszerei közül a kötetlen (strukturalatlan) interjúk kiterjedt alkalmazásán alapuló *esettanulmányt*, valamint a *laboratóriumi kísérleteket* kell megemlítenünk. A korábbiakban ismertetett különböző mérési technikák általában viszonylag nagy mintával dolgoznak, és a kutatási eszközök rendkívül standardizáltak. Ennek következtében a kutatók nagyon kevés időt és energiát fordíthatnak a vizsgálat alanyaira. Ezt a hiányosságot hivatott kiküszöbölni az esettanulmány, mint kutatási technika. Alkalmazása révén elkerülhetők az erősen standardizált kérdőíves módszerekből fakadó hiányosságok. A kérdőívek például jellegükből adódóan képtelenek megragadni azokat az értékeket és igényeket, amelyeket a vizsgálat időpontjában a kutatás alanyai nem tudnak megfogalmazni. Az esettanulmányokban alkalmazott kötetlen interjúk további előnye, hogy az egyes problémák egyéni értelmezésében meglevő különbségeket kimutathatóvá teszik. Képesek figyelembe venni a vizsgálati alanyok képzettségi, kulturális szintjében megnyilvánuló differenciákat is. Így teljesebb képet adnak az egyén munkával kapcsolatos gondolkodásáról, beállítottságáról. Az esettanulmány mint kutatási módszer különösen hasznos a vizsgált területtel, illetve kérdésekkel kapcsolatos előfeltevések megfogalmazására, vagy pedig a standardizált eszközökkel végrehajtott vizsgálat eredményeinek differenciálására. Ugyanakkor nyilvánvaló hátrányai is vannak: egyrészt az általa kapott kutatási eredmények statisztikai érvényességének és megbízhatóságának a meghatározása nem biztosítható, másrészt jóval idő- és energiaigényesebb módszer, mint az elégedettségvizsgálatokban kiterjedten alkalmazott skálák segítségével végzett véleményértékelés és ezek feldolgozása.

A munkával való elégedettségi vizsgálatok egy részét *laboratóriumi (kísérleti) körülmények* között végezték. E kutatási módszer előnyei nyilvánvalóak: a munkával kapcsolatos véleményeket befolyásoló környezeti tényezők standardizált és ellenőrizhető körülmények között tanulmányozhatók. Ugyanakkor éppen ezek miatt a körülmények miatt — amelyek az elégedettséget befolyásoló tényezők ellenőrzését lehetővé teszik — a laboratóriumi kísérletek eredményei nehezen általánosíthatók. Velük szemben a tényleges ipari viszonyok, tehát a természetes munkaszituációban végzett kutatások hátránya viszont az, hogy a releváns oksági tényezők alig ellenőrizhetők. Ennek ellenére a természetes munkakörnyezetben végzett kutatások, nem pedig a laboratóriumi kísérletek gyakoroltak nagyobb hatást az iparszociológia és -pszichológia fejlődésére. Csupán utalunk például a Human Relations mozgalmat kiváltó hawthorne-i kutatásokra vagy a napjaink iparszociológiájára olyan jelentős hatást gyakoroló szociotechnikai rendszerfelfogás kidolgozására. Ezek a nagyhatású tudományos és gyakorlati mozgalmak nem laboratóriumi kísérletekből, hanem természetes munkakörnyezetben végzett kutatómunkából fejlődtek ki, és váltak széles körben ismertté.

A munkával kapcsolatos elégedettség mérésére irányuló különböző technikák rövid áttekintésével érzékeltetni kívántuk a kutatásokban felhasználható módszerek széles választékát. Ezt azért hangsúlyozzuk, mert az elégedettségi vizsgálatokban a leggyakrabban használt kutatási technikák közé tartoznak a strukturált kérdőíves eljá-

rások. Kevésbé használják viszont az elégedettség mérésére az esettanulmányokat vagy például a kritikus incidensek módszerét. Hasonló aránytalanságok jellemzők a szubjektív és az objektív elégedettségmérési eszközök használatára is. A munkával kapcsolatos elégedettség kutatásában egyeduralgkodó a szubjektív technikák alkalmazása. Csupán elvétve találkozhatunk az elégedettség objektív mérésére irányuló törekvésekkel.

A teljesség igénye nélkül, a jövőbeni kutatások orientálása érdekében foglalkoztunk a munkával való elégedettség tanulmányozásának néhány kutatástechnikai és metodológiai kérdésével. A jövőbeni vizsgálatok módszertani megalapozásán kívül célunk volt az is, hogy megkönnyítsük a munkával való elégedettségre vonatkozó saját tapasztalataink interpretálását és felhasználását.

3. AZ ELÉGEDETTSÉGRŐL ÁLTALÁBAN: A KUTATÁSI TAPASZTALATOK

3.1. A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG ÉS AZ ELKÖTELEZETTSÉG

A munkával való elégedettség általános és parciális mutatói alapvetően azt fejezik ki, hogy a munkások milyen mértékben képesek alkalmazkodni a munkavégzés konkrét feltételeihez. Az elégedettség különböző típusainak az alakulásából azonban nem sokat tudunk meg arról, hogy a munkatevékenységhez való alkalmazkodás folyamatában a munkavégzés olyan aspektusai, mint a munka tartalma, a jó keresetek vagy a munkatársi kapcsolatok mennyire fontosak a munkások számára. Enélkül azonban nem léphetünk előre a munkásigények és a munkakövetelmények egyeztetésében, „illesztésében”, amely az elégedettségi vizsgálatok egyik legfontosabb elméleti és gyakorlati célja. A munkával való elégedettség tanulmányozásakor tehát az elégedettség színvonalának és típusának meghatározásán kívül vizsgálnunk kell azok fontosságát és súlyát is.

Az elégedettség vagy elégedetlenség összetevőit alkotó tényezők súlya többféleképpen határozható meg. Az egyik elterjedt eljárás a munkásigények kielégítésének a folyamatát kíséri figyelemmel: ha valamely szükséglet vagy igény (pl. megfelelő kereset) kielégítetlen, „szükséglet hiány”-ról (Need Deficiency) beszélünk. Ekkor az egyén ennek az állapotnak a megszüntetésére törekszik. Ha pedig a keresetre irányuló igénye már kielégítést nyert, akkor annak fontossága csökken, ami egyet jelent az adott igény vagy szükséglet ösztönző, motiváló szerepének a gyengülésével. E felfogás szellemében a munkatevékenység különböző elemeinek jelentőségét az egyén számára a velük való elégedettség színvonala határozza meg. A munkával való elégedettség többdimenziós vizsgálatában mi is alkalmaztuk ezt a módszert, amely

az emberi igények aszimmetrikus hatását hangsúlyozza: azoknak a tényezőknek a jelentősége fokozódik az egyén számára, amelyek negatív hatást gyakorolnak az igényekre (tehát nem, vagy csak kismértékben elégítik ki azokat).³²

A magunk részéről azonban nem tartjuk kielégítőnek azt az eljárást, amely a munkásigények súlyát az elégedettség színvonalával azonosítja. Főleg azért, mert a „szükségletiány”-elmélet nem fordít kellő figyelmet arra a tényre, hogy a munkások eleve jelentősen eltérő igényekkel jönnek az üzembe. Az igények meghatározásához szerkezetük és hierarchiájuk közvetlen vizsgálata révén juthatunk el. A munkatevékenységgel összefüggő tényezők relatív fontosságának ismeretében becsülhető fel például a munkával való részleges elégedettség különböző formáinak jelentősége és szerepe. Csak így dönthető el, hogy a munkásigények kielégítése terén hol tart ma a vállalati vezetés; olyan igények kielégítésére törekszik-e, amelyeket a munkások is fontosnak ítélnek, vagy a kevésbé jelentős és a napjainkban domináló munkásigényekkel csak közvetett kapcsolatban álló tényezők kielégítésére helyezi-e a hangsúlyt? (Például az üzemi demokrácia fejlesztésében a termeléssel kapcsolatos általános követelmények túlhangsúlyozása — a stratégiai döntésekben való részvétel szorgalmazása — és a dolgozókat személyesen közvetlenül érintő olyan kérdések, mint a bérezési panaszok elhanyagolása, a munkások véleményének semmibevétele.)³³

A munkával való *általános elégedettség* vizsgálata során a megkérdezett munkások többsége úgy nyilatkozott, hogy elégedett munkájával: a „meglehetősen”, illetve „nagyon” elégedett munkások a válaszolók közel kétharmadát alkották. Olyan dolgozók szinte csak elvétve fordultak elő, akik elégedetlenek voltak: a megkérdezetteknek mindössze két százaléka tartotta magát „meglehetősen”, illetve „nagyon elégedetlennek”. Ugyanakkor viszonylag jelentős számban talákoztunk olyanokkal — a megkérdezettek egyharmada —, akik többé-kevésbé, tehát közepesen voltak elégedettek munkájukkal. A munkával való általános elégedettség, illetve elégedetlenség különböző mértékéről nyilatkozó munkások közül csak azok indokolták, magyarázták vagy értelmezték értékelésüket, akik többé-kevésbé elégedetlenek voltak munkájukkal. A nagyon elégedett vagy elégedetlen munkások nem

³² A „szükségletiány”-elméletéről lásd részletesebben *Glennon, J. R.—Owens, W. A.—Dr. Smith, W. J.—Albright, L. E.*: New Dimension in Measuring morale. *Harvard Business Review*, 1960. 38.

³³ A munkásigények szerkezetével a II. fejezetben már részletesen foglalkoztunk, ezért most csak röviden utalunk az ott követett eljárásra.

A munkások jelentősebb igény-, illetve szükséglettípusainak meghatározására olyan, hat tételből álló kérdéscsoportot szerkesztettünk, amely a munkatevékenység lényeges sajátosságainak leírására — a korábbi kutatási tapasztalatoknak megfelelően — alkalmasnak bizonyult. A munkásigényekről a munkásokon kívül megkérdeztük a szakszervezeti és a gazdasági vezetőket is. Ennek megfelelően tehát a munkatevékenység különböző vonatkozásaival kapcsolatos elégedettség elemzését a munkásigények fontossági sorrendjében folytatjuk. Ez azt jelenti, hogy a munka tartalmával és a keresettel való elégedettséget befolyásoló tényezők vizsgálatával indítunk — miután a munkásigények között ezek állnak vezető helyen —, és utoljára foglalkozunk azzal, hogy hogyan alakul a munkásigények között utolsó helyen szereplő előrejutási lehetőségekkel szembeni elégedettség.

fűztek kommentárt értékeléseikhez.³⁴ A munkájukkal többé-kevésbé *elégedetlen munkások* válaszaiból, megjegyzéseiből az derül ki, hogy főleg a nem kielégítő *keresetek* miatt kritikusak. Ugyanakkor a bérezéssel való elégedetlenség elválaszthatatlan a kereset színvonalát befolyásoló olyan tényezők elmarasztalásától, mint a *nem megfelelő anyagellátás, szerszámellátás, munkaellátás stb.* Egyszóval a munkával való általános elégedetlenséget a szervezetlenséggel összefüggő tényezők jelentősen befolyásolják. Meglepő módon a munkával elégedetlen munkások között *alig találkoztunk olyanokkal, akik elégedetlenségüket a „munka tartalmatlan”, „monoton” vagy „érdektelen” jellegével indokolták volna.* Az elégedetlenség okairól a dolgozók így vélekedtek:

„Elégedettebb lennék, ha nem kellene izgulnom amiatt, hogy meglesz-e a betervezett keresetem” (P. T. esztergályos, szerszámgyáregység).

„Néha olyan lehetetlen normák vannak, hogy 20–30 Ft-ot keresek egy teljes munkanap alatt. De ezzel a problémával senki sem foglalkozik” (H. F. gyalus, szerszámgyáregység).

„Munkámmal csak részben vagyok elégedett, mert a jelenlegi munkaszervezés nem teszi lehetővé a folyamatos és egyenletes munkatempót, gyakran előfordul, hogy *nincs munkánk*, máskor pedig túlzott munkatempóval kell ellátnunk feladatunkat” (T. T. esztergályos, motorgyáregység).

„A kapkodás, az összevissza végzett munka rontja az elégedettség szintjét” (M. I. esztergályos, szerszámgyáregység).

„Azért nem vagyok teljesen elégedett, mert az utóbbi időben gyakran előfordulnak *anyagellátási problémák*” (N. S. marós szakmunkás, hátsóhíd-gyáregység).

„...a tartalék alkatrészek ellátása még nem oldódott meg” (M. Gy. villanyszerelő, motorgyáregység).

„A munkámmal kapcsolatos segédszerszámok *nincsenek biztosítva*” (K. L. lakatos, motorgyáregység).

„Munkámmal csak részben vagyok elégedett, mert *nem túl változatos.* Szinte ugyanazt a munkát kell végezni több héten keresztül” (H. S. lakatos, motorgyáregység).

„Elégedetlenségem legfőbb oka az, hogy *leketlen, szakmai szempontból igénytelen.* munkát kell végezni” (F. L. esztergályos szakmunkás, hátsóhíd-gyáregység).

Hasonló jelenségek előfordulásáról tanúskodnak a szovjet iparszociológusok megfigyelései is. A gépgyártás területén dolgozó — férfi — munkások nem a munka tartalmának különböző jellemzőit, hanem a munkavégzés szervezettségének színvonalát

³⁴ A szélsőségesen kritikus vagy elmarasztaló vélemények, kommentárok hiánya nem csupán a kritikától való általános idegenkedéssel, tartózkodással magyarázható. Ebben az irányban hat az a pszichológiai alkalmazkodási mechanizmus is, miszerint az ember a szükségletei és a számára kínálkozó lehetőségek közötti egyensúlyra törekszik. A pszichológiai alkalmazkodási folyamat módját természetesen jelentősen befolyásolják az olyan szociológiai tényezők, mint az egyén rendelkezésére álló cselekvési alternatívák megléte vagy hiánya. Hiszen az utóbbi esetben (pl. a munkaerőmozgás adminisztratív korlátozása) kizárólag a munkához való pszichológiai alkalmazkodás útja marad nyitva: a munkával kapcsolatos igények mérséklése és megváltoztatása.

tartották a legfontosabbnak a munkával való elégedettség vizsgálata során. Ezen a területen uralkodó a teljesítménybér, így a munkaszervezés hiányosságai — akadályozva a megfelelő teljesítmények elérését — nagymértékben meghatározzák a munkával való általános elégedettség alakulását. A munka szervezethez kapcsolatos kritikák lényege megegyezik a magyar munkások észrevételeivel. Elterjedtségüket és fontosságukat tekintve a munkaszervezéssel kapcsolatos panaszok a következőképpen oszlanak meg: a munkaellátás egyenetlensége, hullámozó jellege (a „rohammunkák” gyakorisága), a gépek és berendezések rossz karbantartása, fontos anyagok, munkaeszközök, készülékek hiánya és rossz minősége, kényelmetlen, illetve rossz munkaidő-beosztás, a munkafeladatok perspektivikus terveinek hiánya.³⁵

A munkával való általános elégedettség színvonala az olyan elemzési dimenziókban, mint a gépesítettség színvonala, a gyártásszervezés módja stb. lényegében azonosan alakul. A vizsgálatban részt vevő szocialista országok tapasztalatai megegyeznek saját eredményeinkkel. Az egyes országokra vonatkozó adatok összehasonlítása azt mutatja, hogy a munkával való elégedettség általános színvonala és a gépesítettség (automatizáció) színvonala között nincs kapcsolat. Ez azt jelenti, hogy a termelés gépesítettségének színvonala önmagában kevés befolyást gyakorol a munkával való elégedettségre.

Ugyanakkor elemzési dimenzióinkban nagyobb eltérések tapasztalhatók a munkával szembeni elkötelezettségben. Az elkötelezettség mérése során arra voltunk kíváncsiak, hogy a megkérdezett munkás jelenlegi munkáját szívesen felcserélné-e mással?

Az elemzésre felhasznált kategóriák közül a gépesítettség színvonala idézte elő a legkisebb differenciákat a munkahely-változtatási szándékokban. Ennek ellenére megemlíthető, hogy a hagyományos szerszámgépekkel dolgozó termelőegységek munkásai jobban kötődnek jelenlegi munkájukhoz, mint az automata részlegekben dolgozó kollégáik. A munkához való ragaszkodás mértéke más és más a gyártás volumene és különösen a munkakör jellege szerint elkülönülő munkáscsoportokban. Az egyedi gyártást végző szerszámgyári munkások jobban ragaszkodnak munkájukhoz: mindössze a dolgozók egynegyed része foglalkozik a munkahely, illetve a munkakör megváltoztatásának gondolatával. Ezzel szemben a nagysorozatgyártók kétötöde szeretne a jelenlegitől eltérő, másféle munkát végezni. A változtatási szándék tekintetében ennél is nagyobb különbségek tapasztalhatók a gépi és a nem gépi munkát végző munkásoknál. Az automata és a hagyományos gépekkel dolgozó termelőegységek gépi és nem gépi munkaköreiben tevékenykedő munkások válaszait a III/1. táblázat tartalmazza.

Egyrészt nyilvánvaló különbségeket mutat a gépi és a nem gépi munkások munkához való kötődése. Az utóbbiak elkötelezettsége — különösen a hagyományos gépeken és berendezéseken dolgozóké — erősebb, döntő többségükben nem kívánják jelenlegi munkájukat másikkal felcserélni. Másrészt az is látható, hogy a gépi munkát végzők munkaváltoztatási szándékai nem csupán a csoportvezetőkhez, a beállítókhoz és

³⁵ Bljahan, L. Sz.: Proizvodstvennij kollektiv., i. m. 63—88. o.

III/1. TÁBLÁZAT

A MUNKAKÖR JELLEGE ÉS A MUNKA IRÁNTI ELKÖTELEZETTSÉG SZÍNVONALA

(százalék)

A munkakör jellege és automatizáltsága	Kérdés: szeretne-e másféle munkát végezni, mint a jelenlegi?	
	igen	nem
I. <i>Automatákon:</i>		
gépi munka	50,0	50,0
nem gépi munka	29,0	71,0
II. <i>Hagyományos gépeken:</i>		
gépi munka	36,8	63,2
nem gépi munka	22,6	77,4

a karbantartókhoz képest alakulnak másképpen. A gépi munkások rétegén belül is különbségek tapasztalhatók: az automata gépeken dolgozók munkához való kötődése gyengébb, mint a hagyományos gépek kezelőié. Amíg az automata gépek kezelői közül minden második munkás a munka, illetve a munkakör megváltoztatásának gondolatát forgatja fejében, addig a hagyományos gépeken dolgozó társaik közül csak minden harmadik.³⁶ A munkaváltoztatási szándék indokai gyökeresen eltérnek a munkával való elégedetlenségnél tapasztaltaktól. Ennek ellenére joggal feltételezhettük azt, hogy a munkával elégedetlen munkások lesznek azok, akik jelenlegi munkájuk megváltoztatására törekszenek; vagyis az elégedetlenség és a munkakör megváltoztatásának motívumai hasonlóak. A munkával való elégedetlenség motívumai között a kereset, illetve a kereset alakulását meghatározó szervezeti tényezők feltűnően gyakran fordulnak elő a munkások megjegyzéseiben és kommentárjaiban. Ezzel szemben a munkahely-változtatási szándékok indokolásában sokkal kisebb arányban szerepelnek a kereset és az arra ható olyan tényezők, mint a munkanormák, a munkaelosztás, a szerszám- és anyagellátás stb. A munkakör-változtatási szándék kialakulásában fontosabb szerephez jut az, hogy a jelenlegi munkakör nem felel meg a dolgozó szakmai végzettségének, vagy az alkalmazotti munkakör vonzása. A leggyakoribb motívum azonban, hogy *érdekesebb, változatosabb és bonyolultabb munkát szeretnének végezni*. Ezekről a munkások így számoltak be interjúink során:

³⁶ A munkához, az adott munkakörhöz való ragaszkodás természetesen nem tekinthető abszolút pozitív értéknek, hiszen az a szakmai mobilitást jelentősen gátolhatja is. A jelen esetben azonban korántsem erről van szó; az általunk vizsgált vállalatnak ugyanis napjainkban is legégetőbb problémája a túlzott munkaerőmozgás, nem pedig a munkaerő megmozdíthatatlansága, stabilitása ezeken a területeken.

„Gépipari technikumot végeztem, úgy érzem, más munkaterületen is helyt tudnék állni. Jelenlegi munkámhoz elegendő egy jól képzett szakmunkás tudása is.” (F. B. gép-beállító, motorgyáregység.)

„Eredeti szakmám textiltechnikus. Először textilgyárban dolgoztam, egészségügyi problémák (zajártalom) miatt jöttem el onnan. De most már a textilgyárban is modernizálnak, és egészségre nem ártalmas gépeket állítanak be, ha lesz lehetőség, újból ott szeretnék elhelyezkedni.” (Sz. L. betanított köszörűs, motorgyáregység.)

„Szívesen végeznék műszaki jellegű feladatokat.” (F. J. esztergályos, szerszámgyáregység.)

„Szívesen foglalkoznék munkaszervezési kérdésekkel.” (B. A. esztergályos, szerszámgyáregység.)

„A marós szakmán belül síkmarás helyett inkább fazonmarást szeretnék csinálni.” (P. T. marós szakmunkás, szerszámgyáregység.)

„Kényelmesebb munkát csinálnék a szakmán belül. Például a spirálozás vagy a fogazás az szép munka és kényelmes is.” (Sz. Z. marós szakmunkás, szerszámgyáregység.)

„Azt hallottuk, hogy áttelepül a sorunk; a motorgyáregységbe megyünk. Ott jobb, talán már fejlettebb gépeken, kisebb fizikai igénybevétellel dolgozhatunk. Örömmel várom.” (P. B. esztergályos szakmunkás, hátsóhíd-gyáregység.)

„Szeretnék olyan munkát végezni, amelyben szakmailag önállóbb vagyok, és nem vagyok a gép alárendeltje.” (H. I. marós szakmunkás, hátsóhíd-gyáregység.)

„3 éve teljesen ugyanazt a munkát és mozdulatokat végzem. Nagyon sablonosnak érzem munkámat. Többféle, változatosabb munkát szeretnék.” (Cs. J.-né betanított fűrész, hátsóhíd-gyáregység.)

„Szeretnék más munkát végezni, azaz inkább csak másik gépen dolgozni, ahol érdekesebb, változatosabb lenne a munka, nem akarok elmenni innen.” (B. T. sugárfűrész, motorgyáregység.)

„Sokszor gondolok arra, hogy jó lenne egy átképzős tanfolyam után új, még számomra ismeretlen munkát végezni.” (I. J. betanított esztergályos, hátsóhíd-gyáregység.)

A munkával való elégedettség és elkötelezettség közötti azonosságok és különbségek rövid bemutatásával az elégedettség különböző típusaival kapcsolatos adatok értelmezését kívántuk megkönnyíteni. Különbségükkel magyarázhatóvá válnak az olyan szokatlanak és meglepőnek tűnő jelenségek, mint például a munkával való elégedetlenség és a kiváló munkavégzés egyidejű előfordulása, vagy a munkával való elégedettségnek a rossz minőségű munkával való párosulása. Az elégedettség és az elkötelezettség tartalmának különbségei egyúttal arra is felhívják figyelmünket, hogy befolyásolásuk különböző területeken igényel beavatkozást, más és más vezetési és irányítási módszerek alkalmazását teszi szükségessé.

A munkával való elégedettség növelése érdekében — vizsgálatunk tapasztalatai alapján — főleg a kereseti feltételeket kell javítani, és a jelenleginél nagyobb figyelmet kell szentelni a munkavégzés szervezethez való alkalmazására. Az utóbbiak területén tapasztalható anomáliák — főleg teljesítménybér alkalmazása esetén — szintén ked-

vezőtlenül érintik a kereseti viszonyokat. Ezzel szemben a munkával szembeni elkötelezettség mértéke a munka tartalmának gazdagításával növelhető; a vállalati vezetésnek olyan típusú munkaszervezetek kialakítására kell törekednie, amelyek a munkásigények jelenleginél differenciáltabb kielégítésére képesek. Ilyen jellegű vállalati törekvések azok, amelyek a munkaszervezetek korszerűsítésének útját járják, egyik legnagyobb pozitívumuk: a munkaerő-fluktuáció csökkenése. Jelentős részben ezzel magyarázható, hogy a vállalat egyedi gyártást végző szerszámgyáregységében — vizsgálatunk idején — jóval alacsonyabb volt a fluktuáció mértéke (8,7%), mint a nagysorozat-(széria-)termelést végző hátsóhíd-gyáregységben (12%) és a motorgyáregységben (15%). (Lásd a III/2. táblázatot.)

III/2. TÁBLÁZAT

A KILÉPŐ FIZIKAI DOLGOZÓK A TELJES FIZIKAI LÉTSZÁM SZÁZALÉKÁBAN^a

Gyáregység	1970	1974 ^b	1978
Szerszám	24,1	8,7	5,2
Hátsóhíd	29,1	12,0	10,1
Motor	26,7	15,0	14,0

MEGJEGYZÉS:

^a Nem számolják ide az olyan természetes fogyással megszűnt munkaviszonyokat mint a nyugdíjazás vagy az elhalálozás.

^b Ebben az évben végeztük az „Automatizáció és az ipari munkások” c. kutatás adatfelvételi munkáit.

A III/2. táblázatban szereplő gyáregységek munkaerőmozgásában tapasztalható eltérések nem magyarázhatók kizárólag a szerszámgyáregységben kifizetett magasabb bérekkel. Például 1970-ben, mind a motor-, mind pedig a hátsóhíd-gyáregységben az átlagos napi keresetek magasabbak voltak, mint a szerszámgyáregységben. A szerszámgyáregység stabilabb létszáma a viszonylag magas kereseteken kívül — amelyek a hetvenes évek közepétől tapasztalhatók — az egyedi gyártás munka- és szervezeti követelményeivel magyarázhatók. A termelés munkaszervezete a munkásoknál tapasztalható jelentős anyagi igényeken kívül a munka tartalmával, a szakmai fejlődési lehetőségekkel, a munkásszolidaritással kapcsolatos egyéni és kollektív törekvések kielégítését is biztosítja. Az itt végzett munkák többsége érdekesebb, változatosabb és összetettebb, mint a szériagyártásra jellemző munkák, így a munkával szembeni igények sokrétűbb kielégítését biztosítja, mint a szériamunka, amely döntően a munkások anyagi igényeire épít. Ugyanis a nagysorozatgyártás rövid ciklusú, minimális betanulást igénylő munkái számára „feleslegesek”, „diszfunkcionálisak” például a munka tartalmára irányuló emberi igények. Ezzel magyarázható, hogy a szerszámgyáregységben, ahol az egyedi gyártás munkaszervezetét alkalmaz-

zák, magasabb színvonalú a munkával szembeni elkötelezettség, mint a hátsóhíd- és a motorgyáregységek szériagyártó munkaszervezeteiben. A munkaerő-fluktuációban megmutatkozó eltérések pedig döntően az elkötelezettség eltéréseinek tulajdoníthatók.

3.2. A KERESETTEL VALÓ ELÉGEDETTSÉG

A kutatási eredmények feldolgozása és elemzése során megkülönböztetett figyelmet szenteltünk a keresettel és a bérezéssel kapcsolatos jelenségeknek. Elsősorban azért, mert a munkásigények rangsorában a kereset az első helyen szerepel.³⁷ A keresetnek — a jó keresetnek — a munkával való általános elégedettség alakulásában játszott fontos szerepe nemcsak munkásainkra jellemző, hanem a vizsgálatban részt vevő többi szocialista ország munkásainál is hasonló a helyzet. Ezzel magyarázható, hogy a munkával való általános elégedettség, a szocialista országok munkásainak egy részénél, viszonylag szoros kapcsolatban van a kereseti elégedettséggel. Mindenekelőtt a lengyel, majd a magyar és a csehszlovák munkások sorolhatók ebbe a csoportba. Ebből a szempontból másik csoportba tartoznak a szovjet, az NDK és a jugoszláv munkások, ahol gyenge kapcsolat vagy a kapcsolat teljes hiánya jellemzi az általános elégedettség és a kereseti elégedettség viszonyát. (Lásd a III/3. táblázatot.)

Tapasztalatok szerint a kereset iránti munkásigények és a kielégítésükre rendelkezésre álló lehetőségek között általában jelentős eltérés és feszültség van. A vizsgálatunkban érintett munkások 98%-a, vagyis szinte kivétel nélkül minden dolgozó fontosabbnak minősítette a jó keresetet a munka tartalmánál, a munkatársi kapcsolatoknál, a vezetőkkel való jó viszonynál, a fizikai munkafeltételeknél és az előrejutási lehetőségeknél. Ezzel szemben csupán a megkérdezettek fele vélekedett úgy, hogy munkahelyén a jó kereset is biztosított, tehát a megkérdezett *dolgozók másik fele elégedetlen volt keresetével*. A keresettel kapcsolatos elégedettség, illetve elégedetlenség okainak és formáinak részletesebb tárgyalása előtt megemlítjük, hogy *a vállalat dolgozói — közülük is elsősorban a fizikaiak — ténylegesen előkelő kereseti*

³⁷ A hazánkban végzett egyéb kutatások egyaránt a keresetek dominanciájáról számolnak be a munkásigények szerkezetében. (Lásd részletesebben erről Héthy Lajos: Az üzemi demokrácia és a munkások. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1980. 112—115. o.) A nem ipari munkára, hanem a „hivatás” jellegű munkára irányuló igények természetesen más képet mutatnak. Például a hivatási munkát végző kórházi nővérek igényei között a megfelelő munka és a munkatársak vezetnek, és csak ezt követi a jó kereset. Ez természetes, hiszen a betegápolási munka hivatási jellege és elhanyagolt kereseti viszonyai objektíve más szükségleti szerkezettel rendelkezőket vonzana, mint az ipari munka. Ez azonban nem jelentő azt, hogy teljesen figyelmen kívül hagyhatók például a nővérek keresetre irányuló igényei. A nővérek körében tapasztalható nagyon jelentős munkaerő-fluktuáció és pályaelhagyás — egyéb tényezőkön kívül — jórészt ezzel magyarázható. Lásd részletesebben erről Tahin Tamás—Makó Csaba—Jeges Sára: Az egészségügyi ellátás néhány szociológiai problémája. Társadalomtudományi Közlemények, 1979. I. 48—49. o.

III/3. TÁBLÁZAT

A MUNKÁVAL VALÓ ÁLTALÁNOS
ELÉGEDETTSÉG ÉS A KERESETI
ELÉGEDETTSÉG KÖZÖTTI KAPCSOLAT
(JELENTŐSEBB KORRELÁCIÓK)

Ország	Jó kereset
Csehszlovákia	0,29
Lengyelország	0,39
Magyarország	0,33
Jugoszlávia	—
NDK	—
Szovjetunió	0,24

pozíciókkal rendelkeztek, különösen, ha kereseteiket a szocialista ipar munkás átlagkereseteihez hasonlítjuk. A kutatás adatainak összegyűjtésekor — a terepmunkák végezése idején — a vállalat fizikai dolgozóinak kereseti színvonala már 5%-kal meghaladta a szocialista iparban és a gépiparban elért munkás átlagkereseteket, és mindössze 1%-kal maradt el a közlekedési eszközök gyártásával foglalkozó ipar hasonló kereseteitől. A korábbi időszakra, valamint a vizsgálat periódusára jellemző keresetek alakulását a III/4. táblázat tükrözi.

III/4. TÁBLÁZAT

A MUNKÁSOK ÁTLAGOS KERESETE

Iparág	1970	1971	1972	1973	1974	1975
Közlekedési eszközök gyártása	2196	2268	2400	2657	2894	3111
Gépipar	2098	2180	2295	2527	2727	2920
Szocialista ipar	2132	2201	2307	2533	2736	2928
Vállalat	2096	2202	2313	2603	2871	3181

FORRÁS:

Központi Statisztikai Hivatal, Gépipari Adattár, 1977.

A keresetekre vonatkozó tényleges adatok alakulása arra hívja fel figyelmünket, hogy a kereseti elégedettség színvonalának és irányának a meghatározása részletesebb elemzést igényel.

A keresetekkel való elégedettség elemzési dimenziók szerinti vizsgálatából nemcsak az derül ki, hogy minden második munkás elégedetlen a bérezéssel, hanem az is, hogy az egyes munkáscsoportok elégedettségének színvonala és iránya jelentősen eltérő.

A keresetekkel való elégedettség irányában és mértékében a legnagyobb differenciákat a munkakör jellege idézi elő: tehát a legnagyobb eltérések a gépi és nem gépi munkákat ellátó munkások keresettel való elégedettségében tapasztalhatók. Az elemzésben használt olyan dimenziók közül, mint a gépesítettség szintje, a termelés volumene és a gyártásszervezés módja, csupán az utóbbi gyakorolt jelentősebb hatást a keresettel kapcsolatos véleményekre. (Lásd a III/5. táblázatot.)

III/5. TÁBLÁZAT

A MUNKAKÖR JELLEGE ÉS A KERESETEKKEK VALÓ ELÉGEDETTSÉG
(százalék)

A munkakör	Azoknak a munkásoknak az aránya, akik		Eltérés (1—2)
	a jó keresetet nagyon fontosnak tartják	szerint ez nagy- mértékben meg is van	
	(1)	(2)	
I. Automatákon:			
gépi munka	95,8	53,0	42,8
nem gépi munka	100,0	39,3	60,7
II. Hagyományos gépeken:			
gépi munka	98,0	61,1	36,9
nem gépi munka	98,0	13,2	84,9

MEGJEGYZÉS:

Az adatok azokból a munkásinterjúkból származnak, amelyek a három gyár automata gépeinél dolgozó 48 gépi és 62 nem gépi munkásával, illetve a hagyományos gépeken dolgozó 288 gépi és 53 nem gépi munkással készültek.

A III/5. táblázat adataiból kiderül, hogy a nem gépi munkákat végző karbantartók, csoportvezetők és beállítók — közülük is elsősorban a hagyományos gépeknél dolgozók — az átlagosnál jóval nagyobb mértékben elégedetlenek kereseteikkel. Az elégedetlenség tárgya azonban még a nem gépi munkák felsorolt munkaköreiben is nagyon változó; ez derül ki az interjúkból. A *karbantartók* például, elsősorban az általuk javított gépekkel dolgozó munkások kereseteihez képest érzik alacsonyabbnak saját bérüket:

„Az esztergályoséhoz hasonlítva nagyon rossz a keresetem.” (N. L. géplakatos, szerzőszámgyáregység.)

„Betanított munkások forgácsoló gépeken majdnem kétszer annyit keresnek, mint én.” (K. D. villanyszerelő, szerszámgyáregység.)

„Az üzemátlaghoz viszonyítva igen kevés a mi keresetünk.” (Sz. L. lakatos, hátsóhid-gyáregység.)

A nem gépi munkások közül adminisztratív és szakmai irányítási feladatokat ellátó csoportvezetők és gépbeállítók szintén a teljesítménybérben dolgozó gépmunkásokhoz képest sérelmezik kereseteiket. Elégedetlenségük forrása az, hogy a vállalatvezetés nem, vagy pedig csak kevéssé ismeri el bérben is a hosszabb üzemi gyakorlattal megszerezhető tudás jelentőségét. Másképpen fogalmazva, a kereseteknél a szaktudás és a szenioritás elvének nagyobb érvényesítését tartanák célszerűnek. Így számoltak be erről:

„A keresetemmel nem vagyok megelégedve, nem kapom meg azt a pénzt, amit a vállalatnál eltöltött időm után megérdemelnék. Szerintem ebben az üzemvezetőm a hibás: mindig azt mondja, hogy nincs több keret. Pedig a több keretet neki kellene kiharcolnia.” (B. L. csoportvezető, hátsóhid-gyáregység.)

„Nem igazságos a keresetelosztás, mert ugyanannyit keres az, aki most jött és az is, aki 15 éve itt dolgozik. Pedig nem mindegy, hogy valaki a nagy gyakorlata alapján 10 perc alatt állítja be a gépet vagy hosszabb idő alatt.” (K. S. gépbeállító, motorgyáregység.)

A nem gépi munkásoknak azonban nem lebecsülendő része kereseti, bérezési panaszaiban nem csupán az üzemi, vállalati ösztönzési gyakorlatot kritizálja, hanem azért is elégedetlen, mert az árak mozgása jelentősen meghaladja keresetük színvonalának emelkedését. Az ösztönzési rendszer belső bajain kívül (például a teljesítményelv vagy a szenioritás elvének hiánya) főleg a vállalati szervezeten kívüli tényezők kedvezőtlen alakulása miatt elégedetlenek:

„Az ösztönzés nem stimmel. Ha nincs meg a terv, akkor csökken az órabér, nincs jutalom; ha megvan, akkor épp hogy van valami kis prémium. A csoportvezetők valahogy egyébként sem tartoznak sehova, a prémiumoknál gyakran megfelelkeznek rólunk. Ez a pénz tíz évvel ezelőtt jó lett volna, akkor kevesebbet kerestem, mégis könnyebben kijöttem belőle. A keresetek valahogy nem tartanak lépést az árakkal.” (S. L. csoportvezető, hátsóhid-gyáregység.)

„Ha az átlagos fizetést veszem alapul, jó a keresetem, de ha az árakhoz viszonyítom, nem jó.” (F. J. F. lakatos, szerszámgyáregység.)

A nem gépi munkásoknak — a csoportvezetőknek és a gépbeállítóknak — a gépi munkásoknál lényegesen nagyobb kereseti elégedetlenségét a béradatok is alátámasztják. A III/6. táblázat a csoportvezetők és a gépbeállítók 1977-ben elért átlagórabérét mutatja, a darabbérben dolgozó munkások órabéréhez viszonyítva.

A darabbéres keresetek szóródásának figyelembevételével nyilvánvaló, hogy a többségében betanított gépmunkások jelentős része magasabb kereseteket képes elérni,

**A GÉPBEÁLLÍTÓK, A CSOPORTVEZETŐK ÉS A DARABBÉRESEK
(GÉPMUNKÁSOK) TÖRZSBÉREINEK ALAKULÁSA 1977-BEN**

Gyáregység	Gépbeállító		Csoportvezető		Összesen		Darabbéres	
	fő	törzsbér Ft	fő	törzsbér Ft	fő	törzsbér Ft	fő	törzsbér Ft
Motor	95	18,9	33	20,9	128	19,4	623	17,0
Hátsóhid	7	20,0	26	18,6	33	18,9	516	18,6

mint a nem gépi munkások. Annak ellenére, hogy a csoportvezetők és a gépbeállítók nagy gyakorlati idővel rendelkező szakmunkások, akik a gépmunkások betanításával, munkájuk ellenőrzésével és irányításával járó összetettebb és nagyobb felelősséget kívánó feladatokat végeznek. A gépi és a nem gépi munkakörökben dolgozók kereseteinek alakulása döntően a vállalat ösztönzési politikájának tulajdonítható, amely hosszú időn keresztül a bérfejlesztésre rendelkezésre álló kereseteket a munkaerőhiány által leginkább érintett produktív területekre fordította.³⁸

3.3. A MUNKA TARTALMÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG

A munkakör jellege lényeges különbségeket idéz elő a munka tartalmával való elégedettségben. A munkakör hatása számos esetben nem közvetlenül, hanem a gépesítésen keresztül jelentkezik. Ezért az automata és a hagyományos gépek különböző munkaköreiben kísértük figyelemmel a munkával való elégedettség alakulásait.

A munka tartalmának olyan jellemzőivel, mint a feladatok változatossága, az ismeretek és a tapasztalatok hasznosítása, valamint az új, jobb munkamódszerek kidolgozása, a nem gépi munkások elégedettebbek, mint a gépi munkások. Ők nyilatkoztak kedvezőbben az új dolgok elsajátítására és egyéni képességeik fejlesztésére irányuló igényeik kielégítésének lehetőségeiről is. *A munkakör jellegétől függetlenül* a munkások *túlzottan* tartják a munkavégzéssel járó *felelősség mértékét*, és emiatt elégedetlenek. A munkavégzésben élvezett függetlenség és autonómia mértékével — megfelelő módon — a gépmunkások elégedettebbek, mint a nem gépi munkakörökben

³⁸ Ezzel összefüggésben megemlíthjük, hogy általában is hasonló aránytalanságok jellemzik a fizikai és a nem fizikai munkakörökben dolgozók kereseti viszonyait. A vállalat — a fizikai dolgozók bérezése szempontjából — a legjobban fizető gépipari vállalat. Ezzel szemben a vasas szakszervezet egyik vizsgálata szerint a felmérés által érintett vállalat műszaki-gazdasági dolgozóinak a bérei utolsó, azaz huszonharmadik helyen állnak.

dolgozók. A munka érdekességével kapcsolatos elégedettség területén változatos értékelésekkel találkozhatunk. Az automata gépek és berendezések gépi és nem gépi munkaköreiben dolgozó munkások azonos mértékben elégedetlenek a munkafeladatok érdekességének színvonalával. A hagyományos gépeken dolgozó nem gépi munkások viszont érdekesebbnek találták munkájukat, mint a gépi munkások. A munka tartalmának jellemzőivel kapcsolatos elégedettség adatait a III/7. táblázat tartalmazza.

III/7. TÁBLÁZAT

A MUNKAKÖR JELLEGE ÉS A MUNKA TARTALMÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG

(százalék)

A munka tartalmának sajátosságai	Eltérés	Gépmunkások		Nem gépi munkások	
		automa- ta gépek	hagyomá- nyos gépek	automa- ta gépek	hagyomá- nyos gépek
Változatosság	(7.1—2.1)	16,3	23,5	4,8	12,0
Függetlenség	(7.2—2.2)	14,3	8,0	24,7	15,1
Felelősség	(7.3—2.3)	—4,0	—6,9	—4,9	—13,0
Ismereteinek és tapasztalatainak felhasználási lehetősége	(7.4—2.4)	38,9	24,0	16,6	7,0
Új és jobb munkamódszerek kidolgozásának lehetősége	(7.5—2.5)	44,7	29,8	23,0	7,5
Új dolgok tanulásának szükségessége	(7.6—2.6)	16,3	29,8	9,8	—0,3
Érdekes munka	(7.7—2.7)	26,6	17,4	27,1	—8,8
A képességek fejlesztésének lehetősége	(7.8—2.8)	30,6	30,3	18,1	—1,8

MEGJEGYZÉS:

A táblázat adatai a „kellene” (7.1—7.8) és a „van” (2.1—2.8) helyzetre vonatkozó munkásválaszok eltéréseit tartalmazzák úgy, hogy a kilencpontos skála 7—9. értékeivel kapcsolatos válaszokat vettük figyelembe.

A nem gépi munkát végző csoportvezetők, gépbeállítók és karbantartók lényegesen változatosabbnak ítélik munkájukat a gépi munkásoknál. A munka változatosságának tartalma azonban még a nem gépi munkát végzők körében is jelentősen különbözik egymástól: a karbantartók számára az általuk javított gépek sokfélesége adja a változatosságot.

A csoportvezetőknél pedig a beosztáshoz formálisan vagy informálisan hozzátartozó feladatok sokfélesége képezte a változatos munka alapját.

A gépi munkát végzők körében gyakran találkozunk olyan véleményekkel, amelyekből az derül ki, hogy az ismétlődő, egyhangú munkát részesítik előnyben a nagyon változatos munkával szemben. Ennek elsődleges magyarázata a begyakorlottság — amelytől a teljesítménybéres területen nagymértékben függ a kereset színvonala — és a munka változatossága közötti fordított viszony.

„Nagyon változatos a munkám,³⁹ szinte mindennap más-más darab megy. Jobb lenne a folyamatosan azonos munka.” (A. J.-né betanított esztergályos, hátsóhid-gyáregység.)

A munkatevékenység által biztosított autonómia, függetlenség mértékével a gépi munkát végzők — meglepő módon — elégedettebbek, mint a nem gépi munkások. A munkások válaszai azonban jelentős mértékben eltérnek egymástól, mégpedig attól függően, hogy a függetlenséget közvetlenül a munkatevékenységre, magára a munkára értik vagy pedig a munkavégzés más vonatkozásaira: a vezetésre vagy a munkatársakkal való együttműködésre, illetve a gépek automata vagy nem automata vezérlésére. A motorgyáregység gépi munkásai például elsősorban a gépek kezelésében és a munkafogások, munkamódszerek megválasztásában találtak függetlenséget, ezzel egyidejűleg azonban arról is beszámoltak, hogy a gépbeállító tevékenysége vagy az anyag- és munkaellátásban előforduló zavarok nagymértékben korlátozzák függetlenségüket, önálló munkájukat:

„Függetlenségem annyiban áll fenn, hogy miután beállították a gépem, magam szabom meg, hogy milyen ütemben dolgozom, mivel egyéni elszámolásban vagyok. Előfordul néha, hogy az előző gépről nem kerül le idejében az anyag, ilyenkor bármennyire is akarok, nem tudok dolgozni. Ez korlátozza önállóságomat.” (Sz. K.-né betanított marós, motorgyáregység.)

„A gépbeállító beállítja a gépem, megmondja, mit és hogyan kell csinálnom, a továbbiakban már saját elképzelésem szerint végzem munkámat. Úgy érzem, hogy emiatt munkám eléggé független.” (P. E. esztergályos, motorgyáregység.)

A hagyományos gépeken dolgozó gépmunkások az automata gépeket kezelő társaiknál elégedettebbek a konkrét munkavégzésben élvezett függetlenségükkel. Ennek

³⁹ A munka tartalmának fontos sajátosságai közé tartozik a *munka érdekessége*. Ezt a munka változatosságával együtt szokták vizsgálni, hiszen egymáshoz közel eső, egymással szoros kapcsolatban levő munkajellemzők. A munka érdekességére vonatkozó értékeléseket azért nem tárgyaljuk külön, mert e tulajdonság esetében nem tapasztaltunk olyan jelentős különbségeket, mint például a munka változatosságánál. Az automata gépeken dolgozók kevésbé elégedettek a munkavégzés érdekességével, mint a hagyományos gépeken dolgozók. Az utóbbiak között a nem gépi munkát végzők a gépi munkásoknál elégedettebbek a munkafeladatok érdekességével. A közfelfogással ellentétben tehát az automata termelőegységek nem gépi munkakörében dolgozó gépbeállítók és karbantartók nem tartották érdekesebbnek munkájukat, mint a hagyományos gépeken és berendezéseken dolgozó társaik. A gépbeállítók és a karbantartók megjegyzéseiből az derül ki, hogy munkájukat csak kezdetben, először találták érdekesnek:

„Először érdekes volt a munkám, most már unom.” (M. I. gépbeállító, motorgyáregység),

„Valamikor érdekes volt a munkám, szerettem, most már utálok.” (K. D. karbantartó villanyszerelő, hátsóhid-gyáregység.)

ellenére gyakran találkoztunk közöttük olyanokkal, akik a függetlenség hiányára panaszkodtak. A panaszok forrása azonban elsősorban nem a munkavégzés, hanem *a munkaellátottság, valamint a munkaelosztás konkrét rendszere:*

„Függetlenség a konkrét munkavégzésben van. Az üzemvezető tanácsai 80%-ban nem válnak be. Nehezíti a munkát, hogy a művezető és az üzemvezető sürgős munkáknál egymást keresztező utasításokat ad. Hogy nagyobb vagy kisebb anyagot kapok, abban eléggé függök a főnökömtől.” (K. K. marós szakmunkás, szerszámgéregység.)

„Mikor van munka, azt csinálhatom, de sokszor olyat adnak, ami nem az én gépemre való, és abba én nemigen szólhatok bele. Ez kis gép, és ha nagy gépre való munkát kapok, azt csak lassabban tudom megcsinálni.” (P. T. marós szakmunkás, szerszámgéregység.)

„Néha leállítják a munkámat, hogy mást kell csinálnom. Ez némileg megzavarja az egyébként függetlenül végzett munkámat.” (D. Z. esztergályos, szerszámgéregység.)

Mint már korábban említettük, a nem gépi munkások többsége elégedetlen volt a munkavégzés során adott önállóság mértékével. Ez azonban nem jelenti azt, hogy számukra egyáltalán nem nyílt volna lehetőség független munkavégzésre. A karbantartóknál a javítási munkák bizonyos mértékű szakosodása biztosította az autonómiát, a csoportvezetőknél pedig a felettes „hiánya” (a délutános és az éjszakai műszakban) tette lehetővé a nagyobb önállóságot:

„A karbantartó villanyszerelők csoportjában teljesen önálló (targoncaszerelés) munkaterületen dolgozom, egy két-három fős részleggel. 10 éve kizárólag ezzel a munkával foglalkozom.” (K. J. villanyszerelő, hátsóhid-géregység.)

„Függetlenségben nagy az eltérés a két műszak között. Délelőtt a művezető is és az üzemvezetők is itt vannak, délután viszont gyakorlatilag egyedül vagyok, mindent magamnak kell csinálnom.” (F. F. csoportvezető, hátsóhid-géregység.)

A munkavégzéssel együtt járó felelősség színvonalát mind a gépmunkások, mind pedig a nem gépi munkát végzők túlzottnak, az igényeiket meghaladónak tartják. A felelősséget azonban különböző okok miatt érzik túlzottnak, az ellátott munkakör jellegétől függően. A nem gépi munkások közül az irányító tevékenységeket kisebb-nagyobb arányban ellátó gépbeállítók és csoportvezetők, főként a hozzájuk tartozó gépkezelők munkájáért viselt felelősséget találták túlzottnak. A hátsóhid-géregység nagyértékű automata berendezéseinek dolgozó csoportvezetők viszont külön hangsúlyozták az automata gépek rendkívül nagy értékével párosuló fokozott felelősségüket. Az elmondottak érzékeltetésére idézünk az interjúk során leggyakrabban megfogalmazott munkásvéleményekből:

„A felelősségem igen nagy, mert néha akkor is engem büntetnek meg, ha a munkás a gépbeállítótól teljesen függetlenül selejtet termel. Volt már egyszer egy ilyen esetem, amikor elvonták a 10%-os motorpótlékot, plusz a gyártósori ösztönzöt is, holott nem én voltam a hibás, hanem a gépkezelő és a MEO.” (M. I. gépbeállító, motorgéregység.)

„Nagy felelősség van rajtunk; drága, nagyértékű gépekkel dolgozunk, ha valami baj van, elsőnek engem vesznek elő. Régen könnyebb volt; olcsóbb, egyszerűbb gépeken a kisebb-nagyobb hibákat az ember maga is ki tudta javítani. Ezekhez az új és bonyolult gépekhez már nehezebb hozzányúlni.” (S. L. csoportvezető, hátsóhíd-gyáregység.)

A fokozott felelősségrevonásról szóló beszámolókat nem igazolja a dolgozók tényleges felelősségrevonásának a gyakorlata. Úgy tűnik, hogy az általában kritizált és elmarasztalt túlzott felelősségviselés csupán látszólagos. Erre a jelenségre úgy derítettünk fényt, hogy az 1978—1979. július 30-ig terjedő időszakban figyelemmel kísértük a vállalati vezetés által indított kártérítéseket. Ebből az derült ki, hogy az említett időszakban a vállalatnál mindössze két munkást vontak felelősségre — illetve két munkás volt felelősségre vonható —, akiknek 1200 Ft, illetve 700 Ft összegű büntetést kellett fizetniük géptörésért. A túlzott felelősségviseléssel szembeni elégedetlenség és az elvétve előforduló felelősségrevonás ellentmondása nem véletlen. Ez döntően azzal magyarázható, hogy a műhely- és az üzemvezetés sem kívánja a munkásokat felelősségre vonni. Természetesen ez a vezetői beállítottság nem a vezetők bátortanságának vagy a konfliktusoktól való tartózkodásának tulajdonítható — amint ezt gyakran feltételezik. A jelenség alapvető magyarázata: a nagysorozatgyártás növekvő munkaerőgondjai már-már a vállalati tervteljesítést veszélyeztetik. Ennek elhárítása arra kényszeríti a vezetést, hogy a munkásokra több gépet bízjon, mégpedig úgy, hogy ezzel egyidejűleg az egyéni teljesítménytartalékokat is kiugrassa. Ezt szolgálta például vizsgálatunk idején (1974-ben) a motorgyárban a több gép kezelésével együtt bevezetett egyéni teljesítménybér. A gazdasági eredmények természetesen nem maradtak el: a gyáregység — a munkaerőhiány ellenére — a külföldi céggel kötött licencszerződésben vállalt darabszámnál többet termelt. Ezzel együtt járt azonban az a feszültség is, amely a munkásokban és azok közvetlen irányítóiban a felelősségviseléssel szembeni elégedetlenséget kiváltotta. A fokozott teljesítménykövetelmények nagyon igénybe veszik a gépbeállítókat, így gyakran maguknak a gépkezelőknek kell a gép beállításával és szabályozásával kapcsolatos teendőket ellátniuk. Az idézett gyáregység egyik fűrés gépmunkása így panaszkodott a fokozott egyéni felelősségviselésről:

„A fűrés általában magam szoktam beállítani, mert ha a gépbeállítóra várnék, meglátszana a pénzemen. A gépbeállítónak nagyon sok dolga van, ezért nem is tud minden szerszámcsere-nél azonnal ott lenni. Persze ezzel nő a saját felelősségem, de ezt vállalom.” (T. B. fűrés, motorgyáregység.)

Mindezek alapján már nem meglepő, hogy még a gépi munkások — akik általában a gépbeállítók jelentős segítségével végzik munkájukat — is elégedetlenek a munkavégzéssel járó túlzott felelősségviselés miatt. Annak ellenére, hogy a gépi munkások munkáját a gépbeállítók és a csoportvezetők segítik, csupán elvétve találkoztunk közöttük olyanokkal, akik a saját felelősségük hiányát és a gépbeállító kizárólagos felelősségét hangsúlyozták volna. E rendkívül ritkán előforduló helyzetet tükrözi a következő vélemény:

„Munkámmal kapcsolatosan alig van felelősségem. A gépbeállító állítja be a gépemet, ő mondja meg, mit és hogyan kell csinálnom, ezek után nekem már nincs sok dolgom. Ezért a munkámat nem is tudom rosszul csinálni, amiért azután felelősséget kellene vállalnom.” (K. L.-né, motorgyáregység.)

Valójában még a betanított munkákat ellátó gépmunkások jelentős része is kénytelen felelősséget viselni, hiszen többségük önállóan állítja be gépét és cseréli a szerszámokat. A gépmunkások közül sokan a munkavégzéssel járó felelősségviselést az általuk kezelt gépek és a megmunkált munkadarab értékével mérik. Ennek megfelelően a kis értékű gépen dolgozók nem panaszkodnak a munkavégzéssel járó felelősség miatt, a drága, nagy berendezéseken dolgozók viszont aránytalanul nagyra tartják a rájuk háruló felelősséget.

Az ismeretek és a tapasztalatok hasznosításával, ezen belül az újítások, vagyis az új, jobb munkamódszerek kidolgozásával a nem gépi munkát végzők lényegesen nagyobb mértékben elégedettek, mint a gépi munkások. Közöttük is elsősorban a hagyományos gépeken dolgozók elégedettebbek. Vajon ez azt jelenti-e, hogy például az újítások ösztönzésére hivatott üzemi intézmények kifogástalanul működnek, és hogy ezeket az új és jobb munkamódszereket hivatalosan és széles körben felhasználják? A nem gépi munkát végző karbantartó munkásokkal folytatott beszélgetéseink tapasztalatai arra hívták fel figyelmünket, hogy korántsem erről van szó. Az újítási lehetőségekkel való elégedettség nem azonos az újítások ösztönzésére hivatott intézmények tevékenységének pozitív értékelésével. Az újítási lehetőségekről kedvezően nyilatkozó karbantartók határozottan kettéválasztják a „hivatalos” újítások feltételeit és a saját vagy a munkacsoportjuk munkájának megkönnyítésére kidolgozott — de hivatalosan be sem jelentett — kisebb-nagyobb módosításokat. Amíg az újítások hivatalos útjait nem tartják „kifizetődőnek”, addig a munkájuk vagy a csoportjuk munkájának a megkönnyítését célzó új munkamódszerek kidolgozására a legtöbb helyen lehetőséget látnak. Ennek az a magyarázata, hogy a munkások egyéni és kollektív kezdeményezéseit elősegíteni hivatott vállalati ösztönzési rendszer — egyéb kutatási tapasztalataink szerint is — úgy működik, hogy a dolgozóknak nemcsak kigondolniuk kell az újításokat, hanem a felhasználás útjait és módjait is maguknak kell megtalálniuk, amelyek révén aztán egyéni teljesítményük és végső soron a munkacsoport vagy a gyártósor teljesítménye is fokozható.

A nem gépi munkások közül tehát elsősorban a karbantartók különböztették meg határozottan az újítások „hivatalos” útjának buktatóit és a saját célú újítások előnyeit.

„Újító és haladást elősegítő javaslataim keresztülvitele olyan sokszor szenvedett hajótörést a különböző adminisztrációs útvesztőkben, hogy egy idő óta nem próbálkozik ilyesmivel.” (B. L. villanszerelő csoportvezető, motorgyáregység.)

„Két társammal új munkamódszer bevezetését javasoltam. Hasznosságát csak úgy lehetett volna biztosítani, ha két-három napra kivonják a termelésből a kérdéses gépet. Ezt először elvileg engedélyezték, később gyakorlatilag lehetetlenné tették.” (H. A. karbantartó lakatos, hátsóhíd-gyáregység.)

„Munkámat mindig úgy igyekszem végezni, hogy a lehetőségeken belül gyorsan és könnyen végezhető legyen. Ennek érdekében csak kisebb, módszerbeli újítások végezhetők.” (F. J. F. karbantartó lakatos szakmunkás, szerszámgyáregység.)

„Új munkamódszereket és elgondolásokat csak olyan mértékben tudunk megvalósítani a termelésben, amennyiben azt saját erőnkől képesek vagyunk realizálni a gyakorlatban.” (F. P. karbantartó lakatos, hátsóhid-gyáregység.)

A nem gépi munkát végzők másik csoportjába tartozó csoportvezetők újítási lehetőségekkel kapcsolatos véleményei szintén megoszlanak: egy részük szinte teljesen zártnak tart mindennemű újítást. Az azonban már fel sem merül bennük, hogy ennek nem csupán technikai korlátai vannak, hanem esetleg a dolgozónak sem kifizetődő az újítás, az új és jobb munkamódszereken való töprengés. Az ilyen nézeteket valló csoportvezetők szerint a gépesítettség magas színvonala és a szigorú technológiai előírások eleve visszatartják, lehetetlenné teszik a munkások újító, vállalkozó szellemének kialakulását.⁴⁰ A csoportvezetők kisebb része azonban nemcsak lehetségesnek tartja az újítást, hanem személyesen is részt vesz az új munkamódszerek kidolgozásában. Beszámolóikban azonban csupán az újítások hivatalos formáit említették:

„Ezen a soron (hídház I.) nem lehet változtatni a technológián, még a szerszámokon sem. A gépeket speciális előírások szerint kell felszerszámozni.” (Sz. J. csoportvezető, hátsóhid-gyáregység.)

„A munka egyhangú és monoton, de azért van némi újítási lehetőség, főleg a kiszolgáló berendezéseken. Amikor a motor beindult, kijelentették, hogy senkinek eszébe se jusson újítani, mert itt nem lehet. Aztán kiderült, hogy mégis lehet, a motorgyáregység évek óta az első helyen áll az újítási versenyben, jómagam is az első helyet »bitorlom«.” (L. K. csoportvezető, motorgyáregység.)

„Technológiai módosításokra nincs nagy lehetőség, a Technológiai Osztály nem is nagyon fogadja el őket, csak kisebb értékű módosítások vannak. A legtöbb géphez a munkások hozzá sem mernek nyúlni, villanszerelőre van szükség.” (A. J. csoportvezető, motorgyáregység.)

A gépi munkások — akik a nem gépi munkát végzőkkel szemben kevésbé voltak elégedettek a számukra nyíló újítási lehetőségekkel — szintén megkülönböztették egymástól a hivatalosan benyújtható újításokat és az újításként nem szereplő, de munkájukat megkönnyítő, gyorsító, jobb munkamódszerek kidolgozásának a lehetőségét. Az újítások lehetőségéről és az új munkamódszerek hasznosításáról így nyilatkoztak:

„Nincs sok lehetőség, nem is érdemes újítani, korábban volt már több újításom is, de csak bagót adtak érte.” (R. M. esztergályos, szerszámgyáregység.)

⁴⁰ A gépi munkások újítási lehetőségekkel kapcsolatos megjegyzéseiből — amelyeket majd a későbbiekben ismertetünk — kitűnik, hogy az új és jobb munkamódszerek kidolgozását nagyon összetett tényezők nehezítik, amelyek között a műszaki-technológiai jellegűek csupán a korlátok egyik — bár kétségtelenül jelentős — csoportját alkotják.

„Leállítás idejére csináltattak az üzemben egy készüléket, olyan darabok befogására, amelyeket satuba fogni nem lehet. E készülék alkalmazásával a lapmarás tíz percig tart. Én a leálláskor a gépasztalra szereltem egy ütközőt, hogy a satu és a darab fokos részei közötti összhang meglegyen. Így az anyag stabilizálódott. Ezzel a lapka elkészítési ideje 10 perc helyett 1 perc lett, és a pontos méretet is tartottam. Ezt újításnak nem lehet beadni, de örültek, hogy kieszeltam, és tudomásul vették.” (B. M. marós szakmunkás, szerszámgyáregység.)

A gépi munkások jelentős része szerint az automatizált gépeken, illetve a zárt gyártósorokon végzett munkáknál a szigorú technológiai előírások, valamint a termelési folyamat programozottsága következtében egyáltalán nincs szükség újításra. Nem elhanyagolható azonban azoknak a munkásoknak az aránya sem, akik szerint nem műszaki-technológiai természetű akadályok nehezítik az új és jobb munkamódszerek kidolgozását. Szerintük ugyanis az új munkamódszerek kidolgozására, a munkafolyamat tökéletesítésére és ezzel összefüggésben kisebb-nagyobb újításokra objektíve lenne mód, ha például a *vállalati ösztönzési rendszer* szintén ebbe az irányba hatna. A jelenlegi teljesítménybérezési gyakorlat azonban csak látszólag ösztönzi a munkásokat az új és hatékonyabb munkamódszerek kidolgozására, az újítások benyújtására:

„Van lehetőség jobb munkamódszerek kidolgozására, csak az a baj, hogy ha az csökkenti a munkadarab megmunkálásához szükséges időt, a technológia módosítja utasítását, s ennek alapján *felemelik a normámat*, és *nem keresek jobban*, mint a javaslat benyújtása előtt.” (G. Z. esztergályos szakmunkás, hátsóhíd-gyáregység.)

„*Elvileg van lehetőségem újításra*, de a kivitelezés nehézségeibe ütközik: gyorsabb lenne a munkatempó, s kollégáim ezt megakadályoznák, de az amúgy is *akadozó anyagellátás* sem teszi lehetővé a jobb munkamódszerek kidolgozását.” (G. S. betanított esztergályos, hátsóhíd-gyáregység.)

Végül említésre méltók azok a munkásvélemények is, amelyek szerint a *gyors munkatempó* és az intenzív munkavégzés miatt nem lehet új elképzeléseket kidolgozni. A gyors munkatempó miatt lehetetlen töprengeni a munkafolyamat tökéletesítésén és a munkamódszerek javításán. Erről a gépmunkások így számoltak be:

„Van elég műszaki probléma, amit meg lehetne, sőt meg kellene oldani, de a jelenlegi *munkatempó* mellett erre nincs lehetőség.” (V. J. esztergályos, szerszámgyáregység.)

„A *normában végzett munka* miatt *nincs idő* arra, hogy újításokon spekuláljunk.” (B. J. esztergályos, szerszámgyáregység.)

A munkások az újítások hivatalos útjaival szemben kifizetődőbbnek tartják saját maguk vagy munkacsoportjuk számára az ún. nem hivatalos újításokat: olyan be rendezések vagy munkamódszerek kidolgozását, amellyel teljesítményeik — ha erre szükség van — növelhetők. Az újítások alakulásának kettősségét jól tükrözi a vizsgált gyáregységekben benyújtott újítások száma. A munkások újításokkal kapcsolatos

megjegyzéseinek és kommentárjainak ismeretében nem meglepő, hogy a nagysorozatgyártást folytató motorgyáregységben és hátsóhíd-gyáregységben — vizsgálatunk évében — több mint kétszer annyi újítást nyújtottak be, mint az egyedi gyártást végző szerszámgyáregységben. Annak ellenére, hogy az utóbbiban a technikai-szervezeti feltételek — a munkaszervezet sajátosságai — objektíve kedvezőbb feltételeket nyújtottak az új munkamódszerek és elképzelések kidolgozására. Ebben a gyáregységben a „hivatalos újítások nem kifizetődő jellege” felett kollektíven is „örködnek” a munkások. Erről az újonnan jöttek így számoltak be: „Örülök, ha rájövök egy szakmai fogásra; erre szükség is van, olyan változatos a munka. Van, aki nem adja át a tudását, sőt a maga készíttette szerszámot sem. Ezek már legalább harminc éve itt dolgoznak.” Az újítások területén kialakult helyzetet híven tükrözik a III/8. táblázat adatai.

III/8. TÁBLÁZAT

ÚJÍTÁSI EREDMÉNYEK 1974-BEN

Gyáregység	Benyújtott újítások száma db	Javaslattevők fő	Elfogadott újítások száma db	Kifizetett újítási díj Ft
Motor	70	95	38	196 783
Hátsóhíd	65	76	29	24 115
Szerszám	22	28	10	8 351

A termékek előállításának *nagysorozat vagy egyedi jellege szintén jelentősen befolyásolja a munkával, a munka tartalmával való elégedettség alakulását.* A II. fejezetben — a munkakövetelményekkel kapcsolatban — már foglalkoztunk a gyártás volumenének és a munka tartalmának összefüggéseivel. A tapasztalt tendenciák akkor egyértelműek voltak: az egyedi gyártásban dolgozó munkások a munka tartalmának szinte minden egyes jellemzőjéről kedvezőbben nyilatkoztak, mint a nagysorozatgyártók. Ezek az eredmények azonban jellegükben különböztek az elégedettség vizsgálatában szerzett tapasztalatoktól. Ennek az eltérésnek mindenekelőtt az a magyarázata, hogy a munkával szembeni elégedettség mérésénél a munkakövetelmények struktúráját és a munkával szembeni igények együttes alakulását kísértük figyelemmel. A munkával szembeni elégedettség tehát e kétféle tényezőcsoport viszonyáról, kapcsolatáról nyújt tájékoztatást.⁴¹

Az egyes elemzési dimenziók közül (a gépesítettségi szint, a gyártásszervezés módja és a gyártás volumene) a gyártás volumenével összefüggésben foglalkozunk részle-

⁴¹ Ezt az elégedettség felderítésére szolgáló eljárást természetesen nem csupán a munka tartalmára, hanem a munkatevékenység más aspektusaira is alkalmaztuk: például a már korábban bemutatott keresettel vagy a következőkben tárgyalásra kerülő munkatársi kapcsolatokkal, a közvetlen felettséssel szembeni elégedettség vizsgálatában.

tesebben a munkásigények színvonalával. (Lásd a III/9. táblázatot.) Ebben a dimenzióban ugyanis szembeötlő különbségeket találtunk: az egyedi gyártásban foglalkoztatott munkások munkával szembeni igényei jelentősen meghaladják a nagysorozatgyártásban dolgozókéét.⁴²

III/9. TÁBLÁZAT

A GYÁRTÁS VOLUMENE ÉS A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG

(százalék)

A munka tartalmának sajátosságai	Eltérés	Egyedi gyártók	Nagysorozatgyártók
Változatosság	(7.1—2.1)	29,6	— 47,0
Függetlenség	(7.2—2.2)	16,4	6,1
Felelősség	(7.3—2.3)	— 11,0	— 2,0
Ismereteinek, tapasztalatainak hasznosítási lehetősége	(7.4—2.4)	22,7	11,1
Új, jobb munkamódszerek kidolgozásának lehetősége	(7.5—2.5)	35,4	35,3
Új dolgok tanulásának szükségessége	(7.6—2.6)	20,9	27,2
Érdekes munka	(7.7—2.7)	9,6	16,2
Lehetőség a képességek fejlesztésére	(7.8—2.8)	21,0	21,1

MEGJEGYZÉS:

A táblázat adatai a „kellene” (7.1—7.8) és a „van” (2.1—2.8) helyzetre vonatkozó munkásválaszok eltéréseit tartalmazzák úgy, hogy a kilencpontos skála 7—9. pontjain szereplő válaszokat vettük figyelembe. Az adatok hagyományos gépeket egyedi gyártásban (99 fő) és nagysorozatgyártásban (110 fő) üzemeltető munkásoktól származtak.

A munka tartalmának olyan sajátosságaival, mint az új, jobb munkamódszerek kidolgozása és az egyéni képességfejlesztés lehetőségei, azonos arányban elégedetlenek a munkások. A munkavégzéssel járó felelősség mértékét ugyancsak mind az egyedi, mind pedig a szériagyártók túlzottnak tartják, sőt az utóbbiak az előbbieknél nagyobb arányban érzik azt terhesnek.

A munka tartalmának egyéb jellemzőivel szembeni elégedettség színvonala és iránya

⁴² Ez a magyarázata annak, hogy több esetben is azonosan alakul az egyedi és a nagysorozatgyártók munkával való elégedettségének a színvonala. Az egyedi gyártók munkával szembeni fokozott igényeinek tulajdonítható, hogy a munkával való elégedettségük színvonala alacsonyabb a nagysorozatgyártókénál.

különbözik az egyedi és a nagysorozgyártóknál. A munkafeladatok végrehajtására jellemző változatossággal például a nagysorozatgyártók azért elégedetlenek, mert az általuk végzett munka nem elégíti ki a változatosság iránti igényeiket. Ezzel szemben az egyedi gyártásban dolgozó társaik azért elégedetlenek, mert „mindennap mást kell csinálniuk”, tehát munkájuk — szerintük — túlzottan változatos. Természetesen az a tény, hogy a *nagysorozatgyártásban* dolgozók általában elégedetlenek a munkavégzés nyújtotta változatosság színvonalával, nem jelenti azt, hogy közöttük nem találhatók olyanok, *akik elégedettek a munkafeladatok sokféleségével*. Közülük első sorban azok elégedettek a munkavégzés változatosságával, *akiknek a munkavégzésben módjuk adódik az egyes munkaposztok, munkahelyek megváltoztatására, cseréjére*. Ők azok a munkások, akik a nagysorozatgyártást végző gyártósorokon is változatossnak minősítették munkájukat. Beszélgetéseik során így számoltak be erről:

„A soron 6—7 munkahelyem van, amelyeken felváltva dolgozom. Ezeken kívül is ismerem az egész sor összes gépét, néha kisegítek itt-ott. Így munkám kimondottan változatos.” (K. J. lakatos, *motorgyáregység*.)

„Van olyan gép, amelyik fél percre és van olyan, amelyik hét percre dolgozik a munkadarabon. A munkadarab nehéz, így jobban kifárad az, aki félpercenként cserélgeti a darabot. Ezt kiegyenlítené, állandóan váltjuk egymást a gépeken, így mindenki dolgozik mindegyik gépen. Ezért a munka változatos, és sok új dolgot kell megtanulnunk.” (O. J. esztergályos, *motorgyáregység*.)

„Állandóan váltjuk egymást a gépeken, mert az egyik gépen könnyebb dolgozni, illetve több pénzt lehet keresni, mint a másikon. Így mindenki több gépen dolgozik.” (K. L.-né, *motorgyáregység*.)

„Nincs állandó gépem, hárman-négyen állandóan váltjuk egymást. Ezen felül betegség vagy egyéb hiányzás esetén gyakran engem tesznek idegen gépre dolgozni, így munkám elég változatos, és sok új dolgot kell tanulnom.” (Sz. K.-né, *motorgyáregység*.)

A több gépen való egyidejű munkavégzésről szóló beszámolók számos, kevéssé ismert jelenségre hívják fel figyelmünket. Meggyőzően bizonyítják, hogy a nagysorozatgyártás adott rendszerén belül a vállalati (üzemi) vezetés számára többféle lehetőség kínálkozik a munkával kapcsolatos emberi igények jobb kielégítésére. A munkakörök oly módon is kialakíthatók, hogy azok a jelenleginél nagyobb mértékben legyenek képesek a munka tartalmával kapcsolatos emberi igények kielégítésére. A munkások megjegyzéseiből azonban az is kiderül, hogy a munkásigények jobb kielégítését biztosító munkaköri cserék, az egy munkás több gépen dolgoztatása a vezetés részéről nem tudatos és nem átgondolt. Erre a lépésre a vezetést egyrészt pillanatnyi szükséghelyzetek kényszerítik: például a munkaerőhiány okozta teljesítménycsökkenés ellensúlyozása; másrészt az egyes munkakörök cseréjére („rotálására”) a munkások saját kezdeményezéséből kerül sor. A munkások — megfogalmazásaik szerint — így kívánják csökkenteni az egyhangú, a monoton munkavégzéssel járó fokozott fáradtságot, másrészt a munkakörök cserélgetésével képesek kiegyenlíteni a jól és rosszul fizető munkákból származó belső — munkacsoporton belüli —

feszültségeket.⁴³ Így mindenki mindent végez: jól és gyengén fizető munkákat, könnyebb vagy nehezebb munkafeladatokat stb. Mindezek ellenére a nagysorozatgyártásban dolgozó munkások többsége elégedetlen a munka változatosságával. A több gépen való munkavégzés ellenére is elégedetlen munkások így számoltak be erről:

„Több gépen dolgozom, de az évek folyamán annyira sablonossá vált a munkám, hogy szinte becsukott szemmel is el tudom végezni. Reggel szól a főnök, hogy melyik gépre kell mennem — teljesen mindegy, mert újat már egyik sem tud nyújtani.” (N. F. betanított marós, hátsóhid-gyáregység.)

Az ismeretek és a tapasztalatok hasznosításának lehetőségei — érthető módon — az egyedi gyártás munkahelyein kedvezőbbek. Sőt, a munkásvélemények elemzéséből az is kiderül, hogy a szaktudás, valamint a korábban szerzett tapasztalatok nélkül „meg sem lehet mozdulni” az egyedi gyártásban. Ennek tulajdonítható, hogy az itt dolgozó munkások lényegesen elégedettebbek ezekkel a lehetőségekkel, mint a nagysorozatgyártók:

„Ebben a szakmában csak úgy lehet boldogulni, ha korábbi tapasztalatait hasznosítja az ember.” (F. I. vésős, szerszámgyáregység.)

„Tulajdonképpen meg sem tudnék mozdulni, ha nem lenne megfelelő tapasztaltatom. A munkám megkívánja a korábbi tapasztalatok állandó alkalmazását.” (C. L. esztergályos, szerszámgyáregység.)

„Igen nagy mértékben tudom hasznosítani korábbi tapasztalataimat. Sőt, ha kellő kritikával nézem szakmai tudásomat, azt kell mondanom, hogy időnként többre is lenne szükségem.” (R. Á. esztergályos, szerszámgyáregység.)

Az új dolgok tanulásának követelményével mind a nagysorozatgyártók, mind pedig az egyedi gyártók nagymértékben elégedetlenek, sőt az utóbbiakhoz tartozók még fokozottabban elégedetlenek.

Az ismeretek és a tapasztalatok felhasználásával való elégedettség alapján feltételeztük, hogy az új dolgok tanulásának lehetőségeivel szintén az egyedi gyártók lesznek elégedettebbek. A feltételezésünkkel ellentétes kutatási eredmények annak tulajdoníthatók, hogy az olyan erősen standardizált kutatási eszköz, mint a zárt kérdéseket tartalmazó kérdőív, képtelen feltárni teljes összetettségében az általa vizsgált jelenséget. Első látásra úgy tűnt, hogy az „új dolgok tanulásának szükségessége” olyan egyértelmű és pontos kérdésfeltevés, amely kiválóan alkalmas a munkatartalom e sajátosságának a mérésére. A munkásvélemények részletesebb elemzéséből azonban kiderült, hogy az egyedi gyártók miért elégedetlenebbek az új dolgok tanulásának lehetőségeivel, mint nagysorozatgyártó kollégáik. Az olyan, viszonylag könnyen ér-

⁴³ Ezzel kapcsolatban megjegyezzük, hogy a munkakörök cseréjére más vállalatoknál is hasonló okok miatt kerül sor. A hiányzásokon és a kilépéseken kívül a nagyobb mértékű nyugdíjazások kényszerítik a vezetést a munkaköri cserékre. Említésre méltó továbbá az is, hogy ezeknél a vállalatoknál nem a munkások kezdeményezték a munkakörök cseréjét. Ez szinte kizárólag a vezetés tevékenységéhez tartozik, onnan kiinduló akciók eredménye.

telmehető munkatulajdonság esetében is, mint például az új dolgok tanulásának szükségessége, sem szabad megelégednünk a számszerűsíthető vélemények feldolgozásával és elemzésével, hanem további információk gyűjtésére kell törekednünk. Ha például a nem számszerűsített adatok feldolgozása során kiderül, hogy az új dolgok tanulása többdimenziós társadalmi jelenség, akkor ennek figyelembevételével kell árnyalnunk eredményeinket. Ebben az esetben is erről van szó; az új dolgok tanulásának szükségessége olyan összetett jelenség, amelynek egyes dimenziói a kutatási eszközök kidolgozásakor nem volt előrelátható. A munkásokkal folytatott ismételt beszélgetéseink során kiderült, hogy az új dolgok tanulása például egyaránt lehet hosszú ideig tartó és folyamatos jelenség, valamint rövid ideig tartó és egyszeri esemény. A hosszú ideig tartó és folyamatos tanulás természetessé válik az emberben, bizonyos idő eltelte után tulajdonképpen már nem is tűnik olyan eseménynek, amelyet a munkás megemlít, ha ez iránt érdeklődünk tőle. Ilyen jelenség tanúi lehettünk az egyedi gyártóknál, és ez a magyarázata annak, hogy az egyedi gyártásban dolgozó munkások elégedetlenségének színvonala — ha kismértékben is — meghaladja a nagysorozatgyártókét. A munkavégzés által igényelt állandó és éppen ezért „észrevétlen” tanulásról így vélekednek a munkások:

„Változnak a rajzok, az anyagminőség, s ezeket folyamatosan meg kell tanulnunk.” (F. J. esztergályos, szerszámgyáregység.)

„Nem is annyira tanulnunk kell, mint inkább át kell néznünk a rajzokat, hogy »benne legyünk«. Sohasem tudhatjuk, hogy mikor lesz rá szükségünk.” (Z. T. esztergályos szakmunkás, szerszámgyáregység.)

„Gyakran előfordul, hogy teljesen új feladatot kell megoldanom, ez megköveteli, hogy új dolgokat is tanuljak.” (R. A. esztergályos, szerszámgyáregység.)

„25 éve csinálom ezt a munkát, eddig már gyakorlatilag mindent megtanultam, bár néha még most is van mit tanulnom.” (C. Z. gyalus, szerszámgyáregység.)

Az egyedi gyártók tanulási szokásai jelentősen eltérnek a nagysorozatgyártásban dolgozó munkásokétól. Az utóbbiak számára az új dolgok, új munkafogások elsajátítása rövid ideig tart, és lökészerűen jelentkezik. Ennél fogva ezt a munkások inkább tanulásnak tekintik. Az indulásnál, az új munkák elkezdésénél vagy az új gépre kerülésnél szükséges — a dolgok természetéből következően nem hosszú ideig tartó — tanulásról így számoltak be:

„Az új dolgok tanulásának szükségessége általában minimális. Erre csak akkor van szükségem, ha új gépre kerülök, de ez ritkán fordul elő.” (Sz. J. célfűrés, hátsóhídgyáregység.)

„Ha valami új munka kezdődik, akkor szükség van újabb dolgok tanulására is.” (N. B. köszörűs szakmunkás, hátsóhíd-gyáregység.)

„Új dolgok tanulására szükségem van, hiszen két hónap alatt nem sokat tanulhattam még, főleg azért, mert sokszor rossz a modern, új gép, mint most is. Jelenleg még érdekes a munkám, de sok továbbfejlődési lehetőségem nincs.” (N. I. gépkezelő szakmunkás, hátsóhíd-gyáregység.)

„Kezdetben, amikor a sor beindult, valóban szükségem volt az új dolgok megtanulására. Most az a lényeg, hogy a programot követni tudjuk, tehát a gyakorlat a döntő.” (R. L. gépkezelő, hátsóhíd-gyáregység.)

„Nem muszáj új dolgokat tanulni, de egy-egy újabb hiba előfordulásánál, illetve kijavításánál megvan a lehetőség az újabb dolgok megtanulására. Akarat és érdeklődés kérdése. (T. L. gépkezelő, hátsóhíd-gyáregység.)

„Kezdetben, amikor a »Fuji«-hoz kerültem, nagyon sok újszerű dolgot kellett megtanulnom. A berendezéshez elektromos és pneumatikus szerkezetek kapcsolódnak, és ahhoz, hogy a munkámat el tudjam látni, feltétlenül szükséges volt ilyen területen is ismereteket szereznem. Most viszont már jóval kisebb mértékben van erre szükségem.” (Cs. S. berendezéskezelő, hátsóhíd-gyáregység.)

Végül említésre méltó különbségnek tartjuk azt is, hogy a nagysorozatgyártásban dolgozók az egyedi gyártóknál elégedettebbek a munka érdekességével. Az ezzel kapcsolatos kommentárokból azonban az is kiderül, hogy a nagysorozatgyártók első sorban nem a munkafeladatok érdekességével elégedettebbek, hanem a munkavégzés egyéb feltételeit tartják érdekesebbnek, mint az egyedi gyártók. Az érdekesség forrása számukra például az általuk kezelt gép és berendezés vagy a munkavégzésben a precizításra törekvés és a folyamatosan emelkedő termelés.

„Nem a munkadarab vagy a munka az érdekes, hanem inkább a gép.” (Transzfer-soron munkaadaló, hátsóhíd-gyáregység.)

„A pontosságra való törekvés miatt találok munkámat viszonylag érdekesnek, a nagyon kis mértékű változatosság ellenére.” (H. J. esztorgályos szakmunkás, hátsóhíd-gyáregység.)

„Állandóan van mit tanulnom, nem állhatok meg, mert akkor lemaradok. Ha érkezik egy új gép, érdekel, odamegyek, megnézem. Késekkel, anyagokkal, géphibákkal, illetve javításokkal kapcsolatban sokat lehet tanulni. Az előzőek alapján a munka érdekes, soha nem unatkozom.” (P. L. esztorgályos szakmunkás, hátsóhíd-gyáregység.)

„A munkám annyiban érdekes, hogy az embert mindig jó érzéssel tölti el, ha látja, milyen szépen halad a termelés, milyen szépen dolgoznak a gépek. Ha valami problémát sikerül megoldanom, szintén örömet jelent. Egyébként viszont annyira megszokott, sablonos a munkám, hogy álmomból felve is azonnal tudnék bármelyik gépen dolgozni.” (K. J. lakatos, motorgyáregység.)

Az ismertetett munkáskommentárok tehát szintén arra hívják fel figyelmünket, hogy a munka érdekességével való elégedettség tárgya gyakran nem a konkrét munkavégzés. A nagysorozatgyártásban dolgozó munkások — amikor a konkrét munkafeltételek nem biztosították az érdekes és változatos munkavégzést — csupán érzelmi vagy morális szempontból találták érdekesnek munkájukat. Ezt a szemléletet jól ki fejezi az a munkásvélemény, amely szerint „mindenkinek érdekes a munka, szent kötelességünk, hogy dolgozzunk”.

A műhelyrendszerű és a folyamatos gyártásszervezési rendszerben dolgozók a munka tartalmának legtöbb jellemzőjével elégedetlenek. Többé-kevésbé azonos mértékben

elégedetlenek azokkal a lehetőségekkel, amelyek számukra a változatosság, a felelősségviselés és az ismeretek hasznosítása terén nyílnak. Eltérő mértékben ugyan, de szintén nincsenek megelégedve az új munkamódszerek kidolgozásának és az egyéni képességek fejlesztésének feltételeivel sem. Az újírtási lehetőségekkel kapcsolatos elégedetlenség mértéke a műhelyrendszerben dolgozóknál valamivel alacsonyabb, ezzel szemben a képességfejlesztés területén a folyamatos gyártásban dolgozók elégedetlenekek kevésbé.

A gyártásszervezés módja lényegében két területen eredményezett lényeges különbséget a munkásigények és a kielégítésükre rendelkezésre álló lehetőségek között: a munkában élvezett önállóság mértékében és a munkafeladatok érdekességében. A műhelyrendszerű gyártásszervezésben a munkások — a gépbeállítók állandó jelenléte és segítsége ellenére — elégedettebbek voltak a számukra biztosított függetlenséggel, munkájukat viszont kevésbé találták érdekesnek, mint a folyamatos gyártásban dolgozó társaik. A folyamatosgyártás-szervezésben dolgozók a munkafolyamat által megkívánt nagyfokú egymásrautaltság következtében kialakuló jelentős egyéni függőség miatt elégedetlenebbek azzal az egyéni autonómiával, amellyel a munkavégzésben rendelkeznek:

„Munkahelyünk és munkánk teljesen különálló és független, viszont négyen nagyon is függünk egymástól.” (Cs. S. berendezéskezelő, hátsóhíd-gyáregység.)

„Négyen dolgozunk egy berendezésen és nagy mértékben rá vagyunk utalva egymásra, ezért a függetlenség valamivel kisebb az átlagosnál.” (R. L. gépkezelő, hátsóhíd-gyáregység.)

III/10. TÁBLÁZAT

A MUNKA TARTALMÁNAK SAJÁTOSSÁGAI ÉS A MUNKÁVAL VALÓ
ÁLTALÁNOS ELÉGEDETTSÉG KAPCSOLATA
(JELENTŐSEBB KORRELÁCIÓK)

Ország	A munka tartalma				
	ismeretek hasznosítá- sának lehe- tősége	új dolgok tanulásának szükségessé- ge	érdekes munka	képességfej- lesztés lehe- tőségei	szaktudás fejlesztésé- nek lehe- tőségei
Csehszlovákia		0,27	0,29	0,23	0,23
Lengyelország	0,26	0,20	0,27	0,22	0,23
Magyarország	0,17	0,19	0,25	0,27	0,23
Jugoszlávia			0,31	0,22	
NDK					
Szovjetunió	0,36	0,36	0,53	0,39	0,30

MEGJEGYZÉS:

A táblázat csak azokat a korrelációs együtthatókat tartalmazza, amelyek, 0,01 megbízhatósági szinten jelentősen különböznek 0-tól.

A szocialista országok munkásainak véleményei alapján a munka tartalmának sajátosságai és a munkával való általános elégedettség között legszorosabb kapcsolat a szovjet munkásoknál tapasztalható. Őket követik a csehszlovák, a lengyel és a magyar munkások. A jugoszláv munkásoknál csupán a munka érdekessége és a képességfejlesztés lehetőségei mutatnak kapcsolatot a munkával való általános elégedettséggel. (Lásd a III/10. táblázatot.)

A III/10. táblázat adatai azt mutatják, hogy a munka tartalmának olyan jellemzői közül, mint az ismeretek hasznosítása, az új dolgok tanulásának szükségessége, az érdekes munka, a képességfejlesztés és a szaktudás fejlesztésének lehetőségei közül az *érdekes munkát* végzők elégedettek legnagyobb mértékben a munkával. Ezután következnek azok, akiknek a munkája megköveteli az új dolgok tanulását, és lehetővé teszi a képességek fejlesztését.

3.4. A MUNKATÁRSI KAPCSOLATOKKAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG

A munkatársi kapcsolatok alakulását a következő három tényező vizsgálatán keresztül közelítettük meg: a munkavégzés közbeni szóbeli érintkezés (beszélgetés) lehetősége, egymás segítése a munkában és az egymás iránt tanúsított személyes érdeklődés. A megfelelő munkatársakat, illetve a munkatársi kapcsolatokat a munkások *igényeik általános rangsorában a harmadik-negyedik helyre tették.*

A beszélgetés, a szóbeli érintkezés lehetősége alapvetően meghatározza a különböző típusú munkatársi kapcsolatok (pl. egymás segítése és egymás iránti személyes érdeklődés) kiépítésének, létesítésének lehetőségét. A munkavégzés közbeni beszélgetés iránti igények szintén jelentősen eltérnek egymástól. Az emberek egyharmada szerint ez nagyon, további egyharmada szerint közepesen, végül ugyancsak egyharmaduk szerint csak kevésbé fontos. A munkavégzés közbeni tényleges beszélgetés lehetőségeiről a munkások fele úgy nyilatkozott, hogy arra csak kevésbé van lehetőség. Azt mondhatjuk tehát, hogy a szóbeli érintkezés lehetőségeivel a munkások jelentős része elégedett, és ugyancsak jelentős része elégedetlen.

A szóbeli kommunikáció létesítésének feltételeivel való elégedettség színvonalában az általunk felhasznált elemzési dimenziók csak közvetve éreztetik hatásukat. Az olyan tényezők, mint a gépesítettség szintje és a gyártásszervezés módja, nem közvetlenül, hanem például az alkalmazott bérformákon vagy a munkakörök kialakításán keresztül hatnak a munkatársi kapcsolatokra.

A munka közbeni beszélgetés lehetőségeivel a hagyományos gépek üzemeltetését végző gépmunkások elégedettek a legnagyobb mértékben. A szóbeli érintkezés iránti igényeik és az azok kielégítésére kínálgató lehetőségek közötti eltérés náluk a legkisebb. A szóbeli kommunikáció feltételeivel az *egyedi gyártók és a nem gépi munkát automatákon végzők elégedetlenek.* Az egyedi gyártóknak a szűkös beszélgetési lehe-

tőségek miatti elégedetlensége meglepő, hiszen a gyártás egyedi jellege objektíve kedvezőbb feltételeket teremt a beszélgetésre.

Adataink szerint az egyedi gyártásban dolgozók közel fele (45,5%) nagyon fontosnak tartja a munkavégzés közbeni szóbeli érintkezést, de a munkafeltételek a megkérdezettek alig egyötödének (19,2%) véleménye szerint biztosítják ezt. Megjegyezzük, hogy ennek elsősorban nem objektív technikai akadályai vannak, hanem olyanok, amelyeket a vállalati vezetés és irányítás nagymértékben képes befolyásolni: például az alkalmazott bérrendszer. A teljesítménybérben dolgozóknál a munkavégzés közbeni beszélgetésnek anyagi konzekvenciái vannak, szemben az időbéres munkaterületekkel, ahol a szóbeli érintkezés nem kerül a dolgozónak pénzbe. A szóbeli érintkezéssel, a beszélgetéssel való elégedettséget a bérelszámolás módján kívül jelentős mértékben befolyásolja a gépek típusa és száma, valamint a gépi munkahelyek egymástól való távolsága. A felsorolt tényezők a szóbeli kapcsolattartás objektív, fizikai meghatározói, hiszen például a hallótávolságon kívül elhelyezkedő gépeken dolgozók között nem fejlődhet ki a szóbeli érintkezés. A szóbeli érintkezés leggyakrabban emlegetett akadálya — a munkások beszámolói szerint — azonban nem objektív és technikai jellegű. Korábban már felhívtuk a figyelmet arra, hogy például az egyedi gyártók munkájának jellege önmagában lehetővé tenné a munka közbeni beszélgetést, az alkalmazott bérrendszerben azonban ez nem „kifizetődő” a munkások számára. Arról van ugyanis szó, hogy az egyéni teljesítménybérben (darabbérben) dolgozó szerszámgéregységi munkások a beszélgetés lehetőségeivel kapcsolatos panaszaikban kivétel nélkül a bérelszámolás formáját tekintették a szóbeli kommunikáció fő akadályozójának. A munkavégzés közbeni szóbeli érintkezés szerintük rontja az egyéni teljesítményeket, tehát közvetlen anyagi hátrányokkal jár:

„Teljesítményben dolgozunk. Mindenki csak saját rovására beszélgethet. Ezért csak kezdés előtt szoktunk beszélgetni. Az persze előfordul, hogy az egyik a másiktól munka közben is kérdez valamit.” (J. K. marós szakmunkás, szerszámgéregység.)

„A lehetőség megvan, de ez »pénzbe kerül«, mert normában dolgozunk. Ezért csak a legszükségesebbet beszéljük meg.” (F. J. esztergályos, szerszámgéregység.)

Más esetekben, például csoportbérformánál — amelynek tipikus felhasználási területe a gyártósor — semmiféle anyagi hátrány nem származik a munkavégzés közbeni beszélgetésből. Sőt, a közös berendezésen dolgozó gépkezelők számára a „beszélgetés” nem csupán lehetséges, hanem szükséges is a munkafeladatok sikeres végrehajtásához. Az egyik gépkezelő tevékenysége olyan szorosan kapcsolódik a másikéhoz, hogy elengedhetetlen az egymással való szóbeli érintkezés. Hiába van azonban csoportbér-elszámolás, ha külön gépen kell dolgozni, vagy ha a kezelt gépek jellege, típusa és száma, valamint a munkahelyek közötti jelentős távolság fizikailag teszi lehetetlenné az egymással való érintkezést:

„Ahhoz, hogy szót tudjak váltani munkatársaimmal, ott kell hagynom a gépet a távolság miatt, de egyébként sem igénylem munka közben a beszélgetést.” (Cs. J.-né betanított fűrés, hátsóhíd-gyáregység.)

„Két gépen dolgozom, nincs időm beszélgetni, csak ha nagyon szükség van rá. A munkám teljes mértékben leköti időmet.” (B. Gy. esztergályos szakmunkás, hátsóhíd-gyáregység.)

„A beszélgetés lehetősége a géptől függ: csúcsesztergánál állandóan tekerni kell, de a bütökökösörűnél viccet is mesélhetünk.” (B. I. indukciós edző, motorgyáregység.)

A munkavégzés közbeni beszélgetés lehetőségeivel való elégedettség értékelésénél nem szabad megfeledkeznünk arról sem, hogy a vezetés általában nem veszi jó néven a munkavégzés során „társalgó” munkásokat. Ez a jelenség önmagában befolyásolja a munkások válaszait: nem szívesen nyilatkoztak őszintén erről a kérdésről. Hiszen a vezetés a munkavégzés közbeni beszélgetést még akkor sem látja szívesen, ha azt egyébként a munkafolyamat objektíve lehetővé teszi. Ezzel kapcsolatban jellemzőnek tekinthető a következő megfogalmazás: „...tudunk beszélgetni, de a főnökök nem nézik jó szemmel. Hat perc nálam a menetidő, ebből öt percre nincs semmi dolgom, de ha átmegyek a szomszéd fúróshoz, rögtön szólnak, hogy ne csoportosuljunk. Ilyenekért még az ember pénzből is képesek levonni egy forintot. Pedig az emberben úgy benne van már a menetidő, hogy automatikusan megy vissza a géphez, amikor szükséges” — jegyezte meg beszélgetéseink során a hátsóhíd-gyáregység egyik betanított marósa.

A munkatársi kapcsolatok jellege szerint megkülönböztettük a munkával kapcsolatos segítségnyújtás céljából és az egymás iránti személyes érdeklődésből fenntartott kapcsolatokat. Az utóbbival szembeni igények viszonylag alacsonyak, és annak ki-elégítését a munkafolyamat biztosítja. Az egymás személyes dolgaival szembeni tartózkodás ugyanakkor nem zárja ki egymás segítségét, támogatását a munkában:

„Beszélgetni nem járok oda senkihez sem, természetesen átkiabálunk néha egymáshoz, hiszen közel vannak a gépek. Én senki magánügyére nem vagyok kíváncsi, azt sem szeretem, ha velem foglalkoznak, de eddig ilyet nem vettem észre. Az természetesen megvan, hogy segítünk egymásnak a munkában, ha valaki kimegy, vagy mint most, amikor én nem dolgozom, ilyenkor más dolgozik helyettem.” (F. J.-né betanított munkás, hátsóhíd-gyáregység.)

A munkások többsége (közel négyötöde) nagyon fontosnak tartja, hogy segítsenek egymásnak a munkában. Ez a gyakorlatban a többség — a munkások kétharmadának — véleménye szerint érvényesül is. A munkavégzés közben nyújtott segítség mértékével tehát az emberek általában elégedettek. Az általában pozitív vélemények mögött azonban jelentős eltérések találhatók. A gépesítettség szintje önmagában nem idéz elő eltéréseket az egymás segítségével kapcsolatos elégedettség színvonalában. A gyártásszervezés módja és a gyártás volumene már nagyobb különbségeket okoz.

A gyártásszervezés zárt, többé-kevésbé kötött, azaz folyamatos rendszerében dolgozó munkások több mint kétharmada szerint nagyon nagy szükség lenne egymás segítésére, de csupán egyötödük szerint van rá lehetőség. A kölcsönös segítségnyújtás fokozott igényéről így számoltak be:

„Elengedhetetlen feltétel, hogy segítsünk egymásnak, csak így tud menni a gyártósor; szívesen is segíték másoknak, például, ha új embereket kell betanítani.” (K. J. esztergályos, *motorgyáregység.*)

„Egymásra vagyunk utalva, egyikünk munkája függ a másiktól. Nem mindenki segítőkész. Van, aki nem adja át a tudását (a munkafogásokat) a kezdőknek.” (F. K. betanított bordamarós, *hátsóhíd-gyáregység.*)

„Akkor is segíték, ha olyanok fordulnak hozzám, akiknek más a munkafeladatuk. Szívesen segíték a fiataloknak, ha kéri, vagy ha látom, hogy szükségük van tanácsokra. A gyártósoron a kollektív szellem nagyon jó. Ez akkor látszik legjobban, ha hó végén hajtani kell. Ilyenkor egymásnak is dolgozunk, hogy meglegyen a terv, az ösztönző bér.” (Gy. L. esztergályos szakmunkás, *motorgyáregység.*)

A munkával való segítségnyújtás hiányát a gyártósoron dolgozó munkások első sorban az emberi kapcsolatok fejletlenségével magyarázták. Ennek során kiderül, hogy csak a barátok segítenek egymásnak a munkában: a kezdő munkások eleinte nem számíthatnak munkatársaik segítségére, először ugyanis „kipróbálják” őket a régebben ott dolgozók.

A nem folyamatos (műhelyrendszerű) gyártásszervezésben dolgozó, zömében betanított munkásnők segítségnyújtással kapcsolatos elégedettségének forrása viszont az, hogy munkájukat a gépbeállítók segítik. Elsősorban ők nyilatkoztak úgy, hogy nem szorulnak munkatársaik segítségére a munkában:

„Nincs szükség rá, hogy egymásnak segítsünk, mert bármilyen probléma esetén a gépbeállítóhoz fordulunk, az ő kötelessége a termeléssel kapcsolatos mindennemű segítség, amit ő mindig meg is tesz.” (P. E. revolveres, *motorgyáregység.*)

„Egymásnak nem szoktunk sokat segíteni, de erre nincs is szükség, mert probléma esetén ott a gépbeállító, az ő feladata a segítség, minthogy egymás gépeit nem nagyon ismerjük, nem is tudnánk sokat segíteni egymásnak.” (T. I. köszörűs, *motorgyáregység.*)

Az egyedi gyártók véleményeinek elemzése a munkatársi kapcsolatok újabb aspektusára világít rá. A munkavégzés közbeni szóbeli érintkezés lehetőségeinek bemutatásánál már felhívtuk a figyelmet arra, hogy az egyedi gyártóknál az emberi kommunikáció kiépítésének fő gátját nem a munkafolyamat jellege, hanem az alkalmazott bérforma (az egyéni teljesítménybér) hatása jelenti. A munkavégzés közbeni segítségnyújtás további elemzéséből az is kiderült, hogy a jó munkatársi kapcsolatokat az egymással szemben táplált rokon- és ellenszenv vagy a szakmai féltékenység jelentős mértékben befolyásolják. Az egyedi gyártásban dolgozó munkások így nyilatkoztak erről:

„Embere válogatja, hogy hogyan, mennyire segítenek egymásnak a munkában. Az én környezetemben mindenki segítőkész, például segíteni lehet rajz leolvasásában, satut feltenni, darabra (anyagra) rárajzolni.” (F. Á. marós szakmunkás, *szerszámgyáregység.*)

„A közvetlenül mellettem dolgozónak segíték, a távolabb levő géphez nincs időm futkosni; meg a segítségnyújtás szimpátia kérdése is. A brigádban nagyjából azonos

képességű emberek vannak. Ha daruzni kell, mindig segítünk egymásnak.” (Sz. Z. marós szakmunkás, szerszámgyáregység.)

A munkatársi kapcsolatokkal való elégedettségben — amint azt már említettük — a munkakör jellege nem idézett elő lényeges különbségeket. A nem gépi munkát végzők közül ugyanis a csoportvezetők és a gépbeállítók munkájának természetes velejárója a munkatársakkal, illetve a beosztottakkal való állandó kapcsolattartás és az azzal járó szóbeli érintkezés. Az egyik csoportvezető ezzel kapcsolatban megjegyezte:

„itt nem lehet valakire tartósan haragudni, mert ha ma össze is vesszünk, holnap már egymásra vagyunk utalva; ezt kívánja a munkafolyamat. Itt nem lehet nem segíteni egymásnak.”

A nem gépi munkát végzők közül az elégedetlenek főként a karbantartók közül kerülnek ki. A beszélgetés és az érintkezés lehetőségeit a karbantartó munkáknál elsősorban az egyénileg vagy a csoportban végzett munkák határozzák meg. Az egyéni és izolált munkavégzésben csupán a munkakezdés előtt nyílik mód a beszélgetésre. Az egymásnak való segítségnyújtást — az egyedi gyártóknál tapasztaltaknál is nagyobb mértékben — a hosszú gyakorlattal megszerzett tapasztalatok eltitkolása gátolja. A szakmai fogásokat és tudást még a legközvetlenebb munkatársak sem adják át egymásnak. Ezt egyikük nagyon találóan fogalmazta meg: „úgy gazdálkodnak vele, mint élő értékkel”. A karbantartói munkák izolált jellege, valamint az, hogy minimális mértékben van feldarabolva és felbontva, objektíve nem teszi szükségessé a kölcsönös segítségnyújtást a munkatársi kapcsolatokban.

3.5. A MŰVEZETÉSSSEL VALÓ ELÉGEDETTSÉG

A közvetlen felettesnek — a művezetőnek — a beosztottakkal való viszonyát, kapcsolatait öt tényezőn keresztül vizsgáltuk (lásd a III/11. táblázatot).

A munkások közvetlen feletteseik tevékenységével kapcsolatos igényei és az azok kielégítésére szolgáló vezetési gyakorlat között — az értékelések alapján, egyetlen tényező kivételével — minden területen lényeges feszültségek találhatók. Különösen jelentős a feszültség a munka igazságos jutalmazásáról való gondoskodás területén. A művezető ösztönzési gyakorlatával szembeni nagyfokú elégedetlenséget azért kívánjuk külön hangsúlyozni, mert — amint arra már többször is utaltunk — a munkások igényeinek struktúrájában a keresetek egyértelműen az első helyen szerepelnek.

Az általános tendencia az, hogy a munkavégzés igazságos jutalmazásával a munkások elégedetlenek. A művezető ösztönzési gyakorlatával szembeni elégedetlenség színvonalában jelentősebb eltérések csupán a munkakör jellege szerint elkülönülő csoportokban fordulnak elő. Az automata gépek kezelői elégedetlenebbek, mint

III/11. TÁBLÁZAT

A MŰVEZETŐ TEVÉKENYSÉGÉVEL VALÓ ELÉGEDETTSÉG

(százalék)

A felettes tulajdonsága	Azoknak a munkásoknak az aránya, akik		Különbség (1—2)
	nagyon fontosnak tartják	szerint nagymérték- ben meg is van	
	(1)	(2)	
1. Gondja van arra, hogy a munkás munkáját igazságosan jutalmaz- zák	95	52	43
2. Megfelelő szakértelem- mel rendelkezik	95	77	18
3. Meghallgatja a mun- kást, ha fontos mon- danivalója van	94	81	13
4. Egyedül hagyja a mun- kást, amikor nincs szüksége segítségre	82	80	28
5. Megfelelő magyaráza- tokat, útmutatásokat ad	72	54	18

az automata gépeknél nem gépi munkákat ellátó társaik. A hagyományos gépeknél viszont a nem gépi munkákat végzőknek a művezető bérezési gyakorlatával szembeni elégedetlensége meghaladja a gépkezelőkéét. Az olyan elemzési kategóriákban, mint a gépesítettség szintje, a gyártásszervezés módja és a gyártás volumene, nem tapasztaltunk jelentős differenciákat. Elmondhatjuk tehát, hogy a közvetlen felettes ösztönzési tevékenységét általában nagy fenntartással fogadják a munkások. A bérezési elégedetlenség tartalmáról megfelelő felvilágosítást nyújtanak a dolgozók erre vonatkozó megjegyzései:

„A művezető nem tud gondoskodni a munka igazságos jutalmazásáról. Nincs akkora szava. Nem hajlandó, illetve nem mer felmenni a technológiára, mert nem tudja bebizonyítani, miért nem jó a munkára adott idő, illetve pénz.” (Sz. Z. marós szakmunkás, szerszámgyáregység.)

„Egyáltalán nem megfelelő az a módszer, ahogy a jutalmakat, a kiváló dolgozó címet, a prémiumokat elosztják; nem azoknak adják, akik megérdemlik, hanem azoknak nyomják a markába, akik mögött nincs olyan munka, amiért jutalom járna.” (V. S. betanított marós, hátsóhíd-gyáregység.)

„A prémium csak egyesek kiváltsága!” (G. S. betanított esztergályos, hátsóhíd-gyáregység.)

„Az igazságos jutalmazás nem a csoportvezetőn múlik; anyagilag a csoportvezető kiszolgáltatottja a művezetőnek, az üzemvezetőnek. Az ő véleményét nem kérdezik, esetleg negatív dolgokban nyilatkozik. Az igazságos jutalmazásnál szólni kell az erkölcsi megbecsülésről, ami sok esetben az anyagi dotálásnál értékesebb, hasznosabb. Ez a csoportvezető hatáskörébe tartozik, hiszen nem kell sokat tennie annak érdekében, de ezt sem kapom meg a csoportvezetőtől.” (R. F. géplakatos, hátsóhíd-gyáregység.)

„A művezető csak büntetni tud, jutalmazni nem. Tehát: kicsi a hatásköre ezen a területen.” (P. T. esztergályos, hátsóhíd-gyáregység.)

Más megjegyzésekből az is kiderül, hogy a gépi munkát végző és teljesítménybérben dolgozó munkások másban látják a bajok eredőjét, mint az időbérben dolgozó, nem gépi munkát ellátó karbantartók vagy a csoportvezetők. A teljesítményben dolgozók elégedetlenségének döntő forrása a „jó” és a „rossz” munkák nem megfelelő elosztása, vagy a különböző jutalmak „véletlenszerű” alakulása, illetve a keresetet befolyásoló különböző tényezők (pl. a munkaellátás) áttekinthetatlensége. Ezzel szemben az időbéres, nem gépi munkásoknak a művezető ösztönzési politikájával szembeni elégedetlensége nem a konkrét munkafeltételekhez kapcsolódik. Elégedetlenségüket más munkásrétegek hozzájuk képest magasabbnak tartott bérszínvonala vagy közvetlen feletteseik „közömbös” magatartása váltja ki. Mindezekről az érdekeltek a következőképpen nyilatkoztak:

„A keresetemmel meg vagyok elégedve. Ennek ellenére, elvárnám, hogy a csoportvezető jobban ügyeljen arra, hogy mindenkit a végzett munkájának megfelelően, igazságosan fizessenek. Mivel a soron a gépek teljesítménye különböző, a csoportvezető úgy osztja be az embereket, hogy mindenki nagyjából egyenlő munkát végezzen. Ez a beosztás azonban nem egészen igazságos, mert aki jobban áll a főnöknél, azt többször osztja kedvező gépre. Aztán vannak olyanok, akik egyszerűen megtagadják, hogy bizonyos gépeken dolgozzanak. Ezért aztán rosszabbul járnak azok, akik minden munkát zokszó nélkül elvállalnak.” (K. L.-né köszőrüs, motorgyáregység.)

„A leállás előtti három hónapban nem teljesítettem többet, mint 70%-ot, azért, mert nem volt megfelelő munkám. Állítólag ilyen esetben ki kellene egészíteni a pénzt, de ez nem történt meg. Más sem nagyon dolgozik többet, mint én, de megvan a pénze, mert ismer lakatosokat, akik neki hozzák a munkát.” (P. J. marós szakmunkás, szerszámgjáregység.)

„Eddig már többször is volt negatív tapasztalatom a jutalmazással kapcsolatban. Inkább véletlenszerű, illetve nagyon is célzatos a jutalmak elosztása. Ha szerencsém van, akkor én is kapok.” (S. L. esztergályos, szerszámgjáregység.)

„Nem vagyok megelégedve az anyagi jutalmazással. Aránytalanul osztják el a pénzt, és ez nyilván a közvetlen vezető »érdeme«.” (T. L. gépkezelő, hátsóhíd-gyáregység.)

A „jó” és a „rossz” munkák egyenlőtlen elosztása azért vált ki jogos kritikát, mert

gyakran együtt jár a különböző munkák elvégzéséért járó bérek igazságtalan elosztásával, amelyről a dolgozók így számoltak be:

„Az, hogy milyen munkát kapok és mennyi pénzt a munkára, a művezetőn és az üzemvezetőn múlik. Sérelmesen még nem kaptam bért, ha néha kevesebb volt, megértettem. Nekem általában *van munkám, mert nagy átfutási idejű darabokkal dolgozom, így mire az egyik lemegy, jön a másik.*” (N. K. marós szakmunkás, szerszámgyáregység.)

„A munkaelosztásnál *van idősebbek és fiatalabbak közötti probléma; az idősebbek együtt nőttek fel, így például a lakatos vagy a művezető, aki a darabot végső soron összeállítja, az idősebbnek viszi oda a munkát. Ha kevés van a munkából és nem jól fizetik, hozzám hozzák. Nekem ez nem jó, mert sokszor kell felszerelnem a gépet, az idő és a szerelés a jó és a rossz munkánál is azonos.*” (F. Á. marós szakmunkás, szerszámgyáregység.)

„A művezető nem gondoskodik az igazságos bérezésről. Mindig *a rosszabb munkát hozza. Ha a hátsóhídból hoznak át késeket, amit ott nem tudnak megcsinálni, én kapom meg a munkát. Előfordult, hogy például 7 db késre vonatkozó »bért« adtam le, és csak 2—3-ról kaptam pénzt. Igaz, hogy egy kés 3—4 Ft, de azért a művezetőnek nem szabadna ilyet csinálnia.*” (Sz. J. marós szakmunkás, szerszámgyáregység.)

A nem gépi munkások között a karbantartók körében általános az a vélemény, ami szerint anyagilag kedvezőtlenebb helyzetben vannak, mint a teljesítménybérben dolgozó gépmunkások:

„Nem személy szerint én, hanem az egész *TMK-csoport háttérbe van szorítva a többihez képest. A gépmunkásokat jobban megbecsülik anyagilag, mint minket. A csoportvezetőnknek sincs sok szava ebben.*” (Sz. L. *TMK-lakatos, szerszámgyáregység.*)

A karbantartó munkások közvetlen felettesei, a csoportvezetők csupán a mozgóbérkeret felosztására tehetnek javaslatot, amelyet azonban a művezetők vagy az üzemvezetők ritkán fogadnak el:

„Hiába osztja el a bérkeretet a csoportvezető, végül nem úgy kapjuk meg, *a magasabb szintű vezetők nem veszik figyelembe a csoportvezető véleményét. Pedig aki állandóan a dolgozók között van, feltételezhető, hogy jobban is ismeri munkájukat.*” (L. L. villanyszerelő, szerszámgyáregység.)

A csoportvezetők keresete gyakran magasabb, mint közvetlen vezetőjüké, ezzel indokolható az a jelenség, hogy a művezetők nem érdekeltek abban, hogy a közvetlen beosztottak milyen kereseteket érnek el saját maguk vagy munkásaik számára:

„Fordított helyzet van a csoportvezetők és a művezetők között, *mi többet keresünk. Lehet, hogy a művezetők ezért nemigen törődnek a mi pénzünkkel.*” (Sz. R. csoportvezető, motorgyáregység.)

A közvetlen felettes egyéb területeken gyakorolt tevékenységével kapcsolatos elégedettség színvonala nem különbözik jelentősen az egyes elemzési dimenziókban.

Mégis említésre méltónak tartjuk az elégedetlenség néhány megnyilvánulási területét. A munkások jelentős része — kivéve az egyedi gyártásban dolgozókat — elégedetlen a művezetők szakmai felkészültségével és az általuk nyújtott instrukciók, útmutatások színvonalával. A felsorolt vezetői tulajdonságokkal nagyon elégedetlen munkások a megkérdezettek több mint egyötödét teszik ki. Zömük a szériagyártó üzemekből és az automata gépek mellől verbuválódik, és feletteseikről így vélekednek:

„Helytelennek tartom, hogy még ma is olyan embereket helyeznek vezető beosztásba, akiknek a beosztottaiknál alacsonyabb a végzettségük. A rátermettség, a vezetni tudás is fontos, de kötelezni kéne az ilyen vezetőt a továbbképzésre, a továbbtanulásra. A csoportunkban többen tanulnak munkájuk mellett, többen rendelkeznek középfokú végzettséggel, így a csoportvezető tudásban, hozzáértésben alulmarad a beosztottaival szemben. Nincs meg a tekintélye, ami soha nem szül jót, mindamellett nem képes kiállni az emberekért, csak arra koncentrál, hogy megvédje a pozícióját. Engem személy szerint csak azért hallgat meg, mert rákényszerítem, hogy meghallgasson, ha mondanivalóm van.” (N. T. gépbeállító, motorgyáregység.)

„A csoportvezetők, a művezetők nem érik el azt a szakmai színvonalat, ami kellene, csak a darabszámot tudják követelni, de sok gépet még csak el sem tudnának indítani.” (H. L. betanított fűrés, hátsóhíd-gyáregység.)

„A csoportvezető nem tud kellőképpen bánni az emberekkel, önkényeskedik, csak parancsokat osztogat, nem várja meg, míg a dolgozó felelne neki, persze nem is kíváncsi rá, csak például kijelenti, hogy »Jóska, te szabad szombaton kettőre jössz!«. Ha van ellenvetés, akkor mindjárt azt feleli: »Persze, te megbontod a rendet, megtagadod a munkát.«. Pedig ha emberi hangon beszélné meg a dolgot, mindenki másképp viszonyulna a munkához is.” (Sz. J. esztergályos, motorgyáregység.)

A beosztottak megjegyzéseiből az derül ki, hogy a közvetlen vezetők fő feladata nem is a szakmai segítségnyújtás, hanem a „hajcsárkodás”, a túlórák kikövetelése a dolgozókból. Ezt a szemléletet tovább erősíti az ún. gépbeállítói rendszer, amely azokban az üzemekben — például az általunk vizsgált motorgyárban — ahol ez funkcionál, a munkavégzéshez szükséges szakmai jellegű tanácsadással nem a közvetlen feletteseket, művezetőket, csoportvezetőket, hanem az erre a munkára specializált gépbeállítókat bízta meg. A gépbeállítói rendszer működésének tulajdoníthatók azok a munkásvélemények, amelyek szerint nemcsak hogy nincs szükség a csoportvezetők és a művezetők szakmai útmutatására, hanem — miután elsősorban adminisztratív jellegű teendőket látnak el — a jelenlegi rendszerben nem is képesek szakmai segítségnyújtásra:

„Közvetlen vezető személyi ügyekben a csoportvezető, de a géppel, a termeléssel kapcsolatban sokkal inkább a gépbeállító. A csoportvezetőtől alig kapok útmutatást vagy magyarázatot, de nem is igénylem, mert megkapom a gépbeállítótól.” (J. I. köszörűs, motorgyáregység.)

„A csoportvezető vagy a művezető inkább adminisztratív területen (pl. szerszámgépek-nél, szállításnál) intézi az ügyeket, szakmai kérdésekben az a kolléga szokott magyarázatot adni, aki külön meg van bízva ennek az egységnek a szakmai irányításával.” (Ő is gépkezelő beosztásban van, de kiemelt bérrel.) (U. R. gépkezelő, hátsóhíd-gyáregység.)

„Nem szoktunk szakmai utasítást kérni tőle, mert nem is nagyon tud segíteni. Aki még nem ismeri, az esetleg hozzá fordul, ha problémája van, de még az »újak« is hamar rájönnek, hogy előbb és jobban segít akármelyik munkatárs, mint a csoportvezető.” (K. I. fűrés, hátsóhíd-gyáregység.)

A művezetők szakmai hozzáértéséről és segítségnyújtásáról — érthető módon — egyedül az egyedi gyártásban dolgozó és jelentős tapasztalatokkal rendelkező szakmunkások nyilatkoztak pozitívan, elismerően. Véleményük szerint, ritkán ugyan, de időnként mégis szükség van a művezetők szakmai segítségére. Ez érthető, hiszen a vizsgált területek közül az egyedi gyártást folytató szerszámgépgyárban végzett munkák igénylik a legnagyobb szakmai tudást. A szaktudással szembeni fokozott követelmények nemcsak a munkásokra, hanem a művezetőkre, a termelés közvetlen irányítóira is vonatkoznak. A munkások szerint — amennyiben erre szükségük van — megkapják művezetőiktől a szükséges szakmai segítséget, útmutatást:

„Olyan ritkán van erre szükség, hogy az csak a legbonyolultabb munkáknál indokolt.” (H. A. esztergályos szakmunkás, szerszámgépgyáregység.)

„A művezető szakmai dolgokban megfelelő magyarázatot ad. Képessége és tudása van ehhez. De ha a prémium van veszélyben, akkor előfordul, hogy olyan munkát ad például a függőleges maróra, amit én csak többletmunkával tudok elkészíteni, mert a vízszintes marást univerzális marón sokkal gazdaságosabb csinálni.” (Sz. I. marós szakmunkás, szerszámgépgyáregység.)

„Közvetlen művezetőm a kiemelt munkások közül való. Ő mindig tud magyarázatot adni nekem. A másik két műszakvezetővel nincs sok dolgom, de azok szakmailag nem olyan jók; az egyik egyenest a technikumból került ide.” (F. Á. marós szakmunkás, szerszámgépgyáregység.)

Végül, a vezetővel szembeni elégedettségben figyelemre méltók a különbségek a beosztottak iránt tanúsított figyelmesség területén. Az automata gépek kezelői a megfelelő bánásmód hiánya miatt többszörösen elégedetlenebbek, mint az automata gépek nem gépi munkaköreiben dolgozó kollégáik. Elégedetlenségük nem abból fakad, hogy a művezető nem hallgatja meg vagy „kikerüli” beosztottjait. A gépmunkások kritikáját az váltja ki, hogy közvetlen vezetőik csak meghallgatják őket, és ezzel elintéztnek, lezártnak tekintik az ügyeket. Ahogyan ezt a munkások gyakran megfogalmazták interjúink során: „mindent meghallgat a művezető, de egyik fülén be, a másikon meg ki”. Differenciáltabb munkásvéleményekkel akkor találkoztunk, amikor a munkások nemcsak regisztrálták, hanem igyekeztek meg is magyarázni a művezetők „figyelmetlen” viselkedését. Az elégedetlen munkások jelentős része bátortalanság vagy közömbösség miatt marasztalta el közvetlen feletteseit. A mű-

vezetők és a munkások közötti mindennapi kapcsolatokban — a munkások be-
számolói szerint — így jelentkeznek ezek a problémák:

„Közvetlen vezetőink *meghallgatnak* minket, a legkisebb ügytől a legnagyobbakig,
de ha komolyabb probléma van, *nem mernek vagy nem tudnak intézkedni*, hanem felsőbb
szintű vezetőkhez küldenek minket.” (P. S. *betanított fűrés, hátsóhíd-gyáregység.*)

„A művezető *meghallgatott* bennünket, és *válasz nélkül ott hagyott* minket. Élő példa:
a kollektív szerződés szerint több gépen dolgozóknak 5—30% bérpótlék jár. Én három
félautomata gépen dolgozom. Leterhelésem a technológus szerint (kézi terhelés) 67%-
os, erre 15%-os bérpótlék jár. Március óta hajtom, de még mindig nem intézték el
nekem. Már az üzemvezetővel is beszéltem.” (V. I. *marós, motorgyáregység.*)

A közvetlen felettes, a művezető különböző területen megnyilvánuló tevékenység-
ét eltérően értékeli a munkások, ennek megfelelően azokkal való elégedettségük
mértéke is különböző. (Lásd a III/12. táblázatot.) A munkásvélemények elemzésére
használt dimenziókban főként a művezetők ösztönzési gyakorlatával szembeni elé-
gedetlenség jelentős. Ezzel a vizsgálat által érintett munkások több mint kétötöde
nagyértékben elégedetlen, ami azért is figyelemre méltó, mert a munkások igényei
között a kereset az első helyen áll. Az egyéb művezetői tulajdonságokkal kapcsolatos
elégedettség, illetve elégedetlenség színvonala alacsony, de változó. Említésre méltó
kritika végül az, amelvet a munkások — különösen a nagysorozatgyártásban dol-
gozók — közvetlen feletteseik szakmai kvalitásaival, valamint az irántuk tanúsított
figyelmességükkel szembeni elégedetlensége fejez ki.

A közvetlen felettes ösztönzési módszereinek (például igazságos jellegének) a ki-
emelését a vizsgálatban részt vevő szocialista országok tapasztalatai is indokolják.

III/12. TÁBLÁZAT

A MUNKÁVAL VALÓ ÁLTALÁNOS ELÉGEDETTSÉG ÉS A MŰVEZETŐI TEVÉKENYSÉGEK KAPCSOLATA
(JELENTŐSEBB KORRELÁCIÓK)

Ország	A művezető tevékenységének jellemzői			
	megfelelő instrukciókat nyújt	meghallgatja beosztottjait	igazságosan jutalmaz	szakértelemmel rendelkezik
Csehszlovákia	0,28	0,26	0,32	0,25
Lengyelország	0,34	0,33	0,45	0,30
Magyarország	0,20	0,22	0,37	0,28
Jugoszlávia				
NDK				
Szovjetunió	0,24	0,27	0,20	0,23

MEGJEGYZÉS:

A táblázat csak azokat a korrelációs együtthatókat tartalmazza, amelyek 0,01 megbízhatósági szin-
ten jelentősen különböznek 0-tól.

A III/12. táblázat adatai azt mutatják, hogy a szocialista országok egy részében a munkával való általános elégedettség a művezetői tevékenységek közül legszorosabb kapcsolatot a közvetlen termelésirányítók igazságos ösztönzési gyakorlatával alkot. Az elégedettséggel való kapcsolatok szorossága tekintetében ezt követik az olyan vezetői tulajdonságok, mint a megfelelő instrukciók nyújtása, a beosztottak meghallgatása és végül a művezető szakmai felkészültségének színvonala. A művezetői tevékenység felsorolt területei főleg a lengyel, a magyar és a csehszlovák munkásoknál párosulnak a munkával való általános elégedettséggel. A vezetői tulajdonságok és a munkások elégedettsége között nincs ilyen szoros kapcsolat a szovjet munkások esetében, a jugoszláv és az NDK-beli munkásoknál pedig nem találtunk említésre méltó korrelációt.

4. A MUNKÁSIGÉNYEK ÉS A MUNKASZERVEZETI KÖVETELMÉNYEK INKONGRUENCIÁJA: A MUNKAERŐFORRÁSOK FOKOZÓDÓ BESZŰKÜLÉSE⁴⁴

Kutatásaink eredendő célja mindenekelőtt a műszaki-technikai fejlődésnek — az automatizációnak — a munka tartalmára, a munkafeltételekre és a munkásbeállítottságokra gyakorolt hatásának vizsgálata volt. A munkával szembeni általános és parciális elégedettség alakulása arra hívta fel figyelmünket, hogy a termelőtevékenység gépesítettségi szintje — az automatizáció — önmagában nem gyakorol döntő befolyást az elégedettség színvonalára. A munkakör jellege, a gyártásszervezés módja, a termelés méretei, egy szóval az ipari munkaszervezet sajátosságai ennél meghatározóbb szerepet játszanak. Természetesen a termelés műszaki-technikai fejlettségi szintje és a munkaszervezet egyes jellemzői között szoros a kapcsolat: például az automatizált gépek és berendezések kiterjedt alkalmazása megköveteli a gyártásszervezés folyamatos formáinak alkalmazását. Nincs azonban ilyen szoros kapcsolat a gépesítettség szintje és a munkafeladatok felbontásának (specializáltságának) mértéke között. Az utóbbi alakulását a gépesítettséggel szemben a termelés ökonomiai sajátosságai (pl. a kapacitások fokozott kihasználása a munkaintenzitás növelésén keresztül) jobban befolyásolják. Ez azt jelenti, hogy a munkaszervezet közvetlenül vagy közvetve — a gépesítettség hatásait ökonomiai kritériumok figyelembevételével átalakítva — befolyásolja a munkával való elégedettséget.

Az ipari munkaszervezet típusa, az abban megjelenő munkakövetelmények struktúrája jelentős mértékben meghatározza a munkára irányuló emberi igények kielégítését, és ezen keresztül az elégedettség vagy az elégedetlenség mértékét. A továbbiakban figyelmünket elsősorban azokra a szervezeti változásokra irányítjuk, amelyek a munkásigényekkel közvetlen kapcsolatban állnak, tehát a munkaszervezetben le-

⁴⁴ Ebben a részben nagymértékben építünk *Fazekas Károly*: „Teljesítményhiány” és teljesítménybérézés szocialista vállalatoknál c. doktori értekezésére. Kézirat, Budapest, 1980.

zajló változásokra. Az általunk vizsgált vállalatnál ehhez kitűnőek voltak a feltételek: kutatásunk idején jelentős technikai-szervezeti változások történtek. 1970 és 1975 között a kissorozatú és műhelyrendszerű vagonygyártást, motorgyártást és vasszerkezetgyártást a közúti járművek, illetve azok fő egységeinek (pl. motor, hátsóhid) nagysorozatú, zárt ütemű és folyamatosgyártás-szervezésű munkakörei váltották fel.⁴⁵ A kissorozatgyártásról a nagysorozatgyártásra való áttérés példáján keresztül kívánjuk bemutatni a munkásigények és a munkakövetelmények egyeztetésének fontosságát, valamint a munkaerőhelyzetre gyakorolt hatását. Ezzel kívánjuk meghatározni az elégedettségi vizsgálatok helyét és szerepét a munkásigények és a munkaszervezeti követelmények egyeztetésében, a vállalati munkaerő-politikában.

Az elégedettséggel kapcsolatos jelenségek vizsgálata során egyik célunk a munkásigények szerkezetének megismerése volt, a vállalat kiválasztott gyáregységeiben. Másrészt arra is törekedtünk, hogy megismerjük, milyen változásokkal jár, illetve milyen hatással van a munkásigények kielégítésére az egyedi, illetve a kissorozatgyártásnak a nagysorozatgyártással való felváltása a különböző gyáregységekben.

A munkásvélemények vizsgálatának eredménye első látásra teljes mértékben igazolja azt, a fejezet bevezetőjében idézett és a vállalat munkaügyi politikájában is érvényesülő munkásszemléletet, miszerint a megfelelő kereset a munkásigények rangsorában első helyen áll. Korábban már részletesebben foglalkoztunk a munkásigények bemutatásával, ezért a III/13. táblázaton most csak felidézzük azok szerkezetét.

III/13. TÁBLÁZAT

A MUNKÁSIGÉNYEK ÁLTALÁNOS SZERKEZETE

(százalék)

Mennyire fontosak Önnek a felsorolt tényezők?	A munkásigények rangsora N=543 fő					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
	helyen említett tényezők					
a) A munka	26,7	28,2	13,6	20,8	8,3	2,4
b) A munkatársak	10,5	13,8	26,2	29,2	15,1	5,2
c) A felettes/vezetés	7,2	16,0	23,4	26,3	21,0	6,1
d) A kereset	44,7	26,5	14,2	7,0	3,0	4,6
e) Az előrejutási lehetőségek	3,1	5,9	6,1	2,8	9,9	72,2
f) A munka-igénybevétel és a fizikai munkafeltételek	7,7	9,6	14,5	15,7	49,9	9,6

⁴⁵ Egy 1977-ben készített felmérés adatai szerint a vagonygyártásban a gépek és a berendezések 3%-a volt részlegesen automatizált, a motor- és a hátsóhid-gyáregységben a legalább részletesen automatizált gépek aránya meghaladta az 56%-ot.

A III/13. táblázat adataiból látható, hogy a megfelelő keresetet a munkások közel fele tartja számára a legfontosabbnak, további egynegyede pedig a második helyen említi.

Másrészt viszont a kutatási eredmények további elemzése felhívta a figyelmet arra, hogy a munkások a munkával és a keresetekkel szembeni igények szempontjából közel sem kezelhetők homogén társadalmi réteggként. Jelentős részüknél ugyanis *a munkával — a munka tartalmával — szembeni igények megelőzték a kereseteket, vagy legalábbis egy szinten álltak vele.* Kiderült, hogy a munkaszervezet jellemzői nem csupán a munkások elégedettségére gyakorolnak jelentős hatást, hanem döntő mértékben meghatározzák a munkaerő belső mozgását és a munkások munkával szembeni igényeinek strukturálódását is. A munkások közül azok, akiknél a megfelelő munka a keresetekkel szembeni igényekkel egy szinten szerepelt, főleg egyedi-gyártás-rendszerben dolgoztak. A vizsgált szerszámgyáregység munkásairól van szó, ahol a gyártás volumenéből, a gépesítettség szintjéből, a gyártásszervezés jellemzőiből, egyszóval a munkaszervezet tulajdonságaiból következő munkafeltételek a munkásigények differenciáltabb kielégítését teszik lehetővé.⁴⁶

Ha például összehasonlítjuk az egyedi gyártásban dolgozó szerszámgyáregységi munkások és a szériagyártásban dolgozó hátsóhíd-gyáregységi munkások igényeinek szerkezetét, azt tapasztaljuk, hogy az egyedi gyártók között a megfelelő kereset a megfelelő munkával egy szinten szerepel, míg a szériagyártóknál a kereset elsöprő jelentőségű. (Lásd a III/14. táblázatot.)

Ez a különbség bizonyos mértékig jelzi, miért nem tudta a vállalat saját munkaerőbázisára és hagyományos munkaerőforrásaira támaszkodva kielégíteni az új szériagyártó üzemek munkaerőigényét. A nagysorozatgyártásra épülő, zárt ciklusú és kötött ütemű termelési rendszerek bevezetését megelőzően a vállalat olyan munkaerőre támaszkodott, amely — vizsgálatunk idején — a jórészt egyedi gyártást folytató szerszámgyáregységben dolgozott.⁴⁷ Ennek a magas szakképzettséggel és jelentős üzemi tapasztalatokkal rendelkező munkásrétegnek nem csupán a keresetekkel, hanem a munka tartalmával szembeni igényei is jelentősek voltak. A termékszerkezet átalakítása során a szériagyártásban megvalósított gyártási rendszerek munkakövetelményei a munkások jelentős részénél többé nem feleltek meg a munkával kapcsolatos változatos igényeknek. A vállalati vezetés a munka tartalmára irányuló igények kielégítésének hiányát nagyobb keresetekkel igyekezett ellensúlyozni. Ezen az úton azonban teljes sikert lehetetlen volt elérni. Először is, a gazdaságirányítás adott rendszerében a vállalat nem tudott kiemelkedő bérezési pozíciókra szert tenni a helyi

⁴⁶ Ez a jelenség egyúttal a társadalmi tapasztalatnak az emberi igények és szükségletek szerkezetében játszott szerepére hívja fel a figyelmet. Jelen esetben a társadalmi tapasztalatszerzést a különböző típusú munkaszervezetekben lejátszódó szocializációs folyamatok eredményének kell tekintenünk. Ez a tény egyben arra is utal, hogy az elégedettségi adatok elemzésénél figyelembe kell vennünk, hogy a munkaszervezet jellege, a munkakör sajátosságai nemcsak a munkakövetelmények struktúrájára, hanem a munkával szembeni igényekre is hatással vannak.

⁴⁷ Hasonló sajátosságokkal rendelkező munkaerő dolgozik még a kutatásunk által nem érintett autógyáregység területén.

III/14. TÁBLÁZAT

AZ EGYEDI ÉS A SZÉRIAGYÁRTÁSBAN DOLGOZÓ MUNKÁSOK IGÉNYEINEK SZERKEZETE

(százalék)

Mennyire fontosak Önnek a felsorolt tényezők?	Gyártás jellege	A munkásigények rangsora					
		1.	2.	3.	4.	5.	6.
		helyen említi					
a) A munka	E:	37,4	29,3	19,2	11,1	3,0	—
	Sz:	18,3	43,5	17,4	13,8	6,1	0,9
b) A munkatársak	E:	9,1	13,1	32,3	27,3	15,2	3,0
	Sz:	6,1	12,2	29,6	33,0	17,4	1,7
c) A felettes/vezetés	E:	4,0	12,2	21,2	28,3	32,3	2,0
	Sz:	6,1	17,4	24,4	25,5	22,5	4,4
d) A kereset	E:	39,6	33,3	10,1	13,1	4,0	—
	Sz:	64,3	18,2	7,0	7,0	3,5	—
e) Az előrejutási lehetőségek	E:	—	2,0	2,0	1,0	8,1	86
	Sz:	—	4,3	3,5	2,6	8,7	80
f) A munkaszerzés, igénybevétele és a fizikai munkakörülmények	E:	10,1	10,1	14,1	19,2	38,4	8
	Sz:	5,2	4,3	18,3	18,3	41,7	12

MEGJEGYZÉS:

E=az egyedi gyártó munkakörökben; Sz=a szériagyártó munkaterületek munkaköreiben dolgozó munkások.

munkaerőpiacon.⁴⁸ Másodszor, olyan keresetre orientált munkásokat, akiknek a munka tartalmával szembeni igényei jelentéktelenek voltak, vagy teljesen hiányoztak, nem lehetett megfelelő számban találni a helyi munkaerőpiacon.

Annak ellenére, hogy a vállalat a vizsgálatunkat követő évben — 1975-ben — a fizikai dolgozók tekintetében a gépipar legjobban fizető vállalata volt, mégsem tudott versenyezni azokkal a termelő és szolgáltatási szervezetekkel, amelyek környezetében működött. Erre úgy derült fény, hogy a vállalati vezetés és irányítás — miután a hetvenes évek bérfejlesztései a vállalatot a legjobban fizetők közé emelték — 1977-ben és 1978-ban külön felmérésekkel igyekezett felderíteni: kik azok,

⁴⁸ A keresettel szembeni elégedettség vizsgálatánál részletesen jellemeztük a vállalat bérezési helyzetét a szocialista iparon belül a gépiparban és a közlekedési eszközök gyártó iparban.

akik nála is jobban ki tudják elégíteni egyrészt a kilépő, illetve nem a vállalatnál munkát vállalók kereseti igényeit. Kik a vállalat versenytársai a helyi munkaerőpiacon? A vizsgálat adatai arra vallanak, hogy a versenytársak, a „csábítók” köre meglepően széles. 1978 első tíz hónapjában 614 fizikai dolgozó lépett ki a vállalat központi gyáregységeiből; közülük 588 főnek, a kilépők 96 százalékának ismert az új munkahelye. Az 588 kilépő összesen 212 gazdasági szervezethez távozott. Egy versenytársra kevesebb mint 3 fő jut, és a legnagyobb 10 csábítóra átlagosan kevesebb mint 19 dolgozó esik. 127 gazdasági egységre mindössze 1 fő, 163-ra pedig nem több mint 2 fő kilépő jutott. A leginkább jelentős 20 versenytárs között 2, a legjelentősebb 10 között mindössze 1 gépipari vállalat van.

Az adatok szerint tehát nem a vállalathoz hasonló szakmastruktúrával és munkaszervezettel rendelkező vállalatok, hanem az önmagukban jelentéktelen versenytársak tömege a legveszélyesebb a vállalat számára. Ezek a gazdasági szervezetek egyrészt képesek túllicitálni a vállalat gépipari átlagnál lényegesen magasabb béreit is, a működésükhöz szükséges és a „profiljukhoz nem tartozó”, számukra szórvány szakmákban. De tapasztalataink szerint a kilépők tekintélyes hányada az utóbbi években nem a magasabb bérek reményében hagyja el a vállalatot. Úgy tűnik, hogy a legnagyobb vonzóerővel az alacsony műszakszámmal, feltehetően sokszor alacsonyabb munkaintenzitással, lazább munkafegyelemmel és kevésbé kötött munkaütemmel dolgozó vállalatok rendelkeznek. Tehát a munkavállalók és a kilépők egyaránt olyan vállalatokat részesítenek előnyben, ahol a termelőmunka közegéül szolgáló munkaszervezet a munkával szembeni igényeket differenciáltabban kielégíti. Nem csupán megfelelő színvonalú kereseteket, hanem kisebb munkaterheket (kevésbé intenzív munkát), rugalmasabb gyártásszervezést, nem kötött munkaütemet és nem utolsó sorban tartalmasabb munkát biztosít a munkások számára. A vállalati vezetés helyzetét tovább nehezíti az is, hogy a szériagyártó üzemek gyártósorairól hiányzó munkások egyre kevésbé pótolhatók a meglevő dolgozók teljesítményeinek további növelésével.⁴⁹

A hatvanas években, a tömeges kilépések idején a vállalat elvesztette régi, magasan kvalifikált „szakmára orientált” munkásainak tekintélyes részét. A fokozódó

⁴⁹ A több műszak bevezetése, a magas munkaintenzitás kedvezőtlenül hat a vállalat számára fontos forgácsolószakmákra való beiskolázásra is, minthogy e szakmák a másodlagos gazdaságban kevésbé használhatók. Igazolni látszik ezt az a tény, hogy az általános iskolát végzett fiatalok már a szakmaválasztásnál elutasítják a vállalat számára legfontosabb szakmákat. 1978-ban a vállalat vonzáskörzetéhez tartozó szakmunkástanuló-intézetekben a meghirdetett helyek 76%-ára volt jelentkező. A vállalat számára legfontosabb szakmákban (kovács, öntő, gépi forgácsoló, hegesztő, szerkezetlakatos) a jelentkezési arány 33%-os volt. Az általános aluljelentkezés ellenére néhány divatszakmában több száz százalékos túljelentkezés volt. A legkedveltebb szakmák a következők voltak: férfi fodrász, szobafestő, gépjármű-villamossági műszerész, kárpitos és autószerelő. A vállalat számára kedvezőtlen tendencia jelenleg is érvényes. 1979 nyarán például a város gimnáziumaiban végzett több mint háromszáz fiatal közül mindössze egy fiatal keresett munkát a vállalatnál, annak ellenére, hogy a vállalat alapos előkészítő munkát végzett, és a betanulási időt követően 3200–4800 Ft-os kereseti lehetőségeket kínál, a munkahelytől és a műszaktól függően.

munkaerőhiány enyhítésére hivatott teljesítményorientált vállalati bérpolitika viszont a hetvenes években egyre inkább elveszítette alapvető bázisát, a teljesítményorientált, anyagilag megfelelően ösztönözhető munkásokat.⁵⁰

A motorgyártásban és a hátsóhidgyártásban megvalósított, taylori és fordii elveken alapuló iparimunka-szervezetet a fejlett ipari országokban elsősorban a szakképzett ipari munkaerő hiánya hozta létre. A kifejlesztett technikák, a munkaszervezetek éppen az akkor még nagy tömegben rendelkezésre álló szakképzetlen nem ipari munkások hatékony foglalkoztatására voltak alkalmasak.⁵¹

A nagysorozatgyártás munkaszervezeteinek alkalmazását feltételező termékszerkezet meghonosítása előtt a vállalat nem szűkölködött szakképzett munkaerőben. Az évi 7%-os létszámnövekedés legfontosabb forrása a végzett szakmunkás fiatalok voltak. A motor- és hátsóhidgyártás felfutása során viszont rövid idő alatt kiderült, hogy nem áll rendelkezésre kellő számban szakképzetlen nem ipari munkaerő.

Érdemes megfigyelnünk, mit eredményezett, amikor a vállalat a *szériagyártásban megvalósított termelési rendszereket az egyedi gyártásban felnevelkedett szakmunkásokkal és a megszerzhető keresetorientált munkásokkal együtt próbálta működtetni*. Erre a szituációra jó példa a motorgyáregység esete.

A motorgyáregység esete

A motorgyáregységet a vállalat „kulcsátadásra” vásárolta egy nyugat-európai konzorciumtól. A termelés 1968-ban indult meg. A gyártósortokat jórészt a leépülő vagongyártásból és a régi kis- és középsorozatú motorgyártásból felszabaduló munkásokkal kezdték feltölteni. Az átcsoportosításokat elég nagy munkaerő-vesztés kísérte, annak ellenére, hogy a vezetés gondoskodott róla, hogy a motorgyári keresetek azonos teljesítmények esetén is meghaladják a leépülő területeken elérhető kereseteket. Az indulást sajátos átmeneti időszak követte: a gyáregység rendelkezési hiány miatt mélyen kapacitása alatt termelt. A gyártósortokat egy műszakban sem töltötték fel a technológiai létszámmra, a dolgozók a gépeket felváltva működtették. Ez a rendszer megkövetelte, hogy a munkások több gép kezelését ismerjék, átlátásuk

⁵⁰ 1978. III. negyedévében például 371 dolgozó lépett ki a vállalattól. A kilépők 50%-a szakmunkás, 38%-a betanított munkás, 12%-a segédmunkás volt. Ez idő alatt 260 fő lépett be más vállalattól, a belépők 26%-a volt szakmunkás, 56%-uk betanított munkás, 18%-uk pedig segédmunkás.

⁵¹ Ezzel kapcsolatban utalunk arra, hogy a nagyüzemi sorozatgyártás munkaszervezetének létrehozását a századforduló autóiiparában az ösztönözte, hogy a hagyományos — a Tudományos Vezetés fellelőjét megelőzően működő — munkaszervezet alkalmazásának korlátját a szakképzett munkások száma és viselkedése jelentette. A fordizmus a nagyüzemi sorozatgyártás munkaszervezetével (a standardizált, részekre tördelt és felbontott munkatevékenységgel, a kívülről diktált munkaütemmel stb.) olyan munkaköröket hozott létre, amelyekben a rövid ideig tartó műveleteket elsajátítva, a munkaerőpiacon nagy számban található képzetlen mezőgazdasági dolgozók vagy frissen bevándoroltak könnyen alkalmazkodtak az ipari termeléshez. (Lásd részletesebben erről Sward, K.: *The legend of Henry Ford*, New York—Toronto, 1934. 49. o.)

legyen az egész gyártósor működése fölött, és úgy szervezzék meg a munkát, hogy az adott darabszámot a lehető leggazdaságosabban gépi—emberi munkával produkálják.

Ez a rendszer a munkafeladatok gazdagításának jó példája: nem csupán a munkások munkával szembeni igényeit elégítette ki, de megfelelt a keresetekkel szembeni törekvéseknek is. A munkások csoportos bérrendszerben dolgoztak, ahol a bérarányokat a művezetők által meghatározott osztószámok alapján állapították meg. Tapasztalataink szerint a bérek szorosan kapcsolódtak a gyakorlati időhöz, a szakképzettséghez, valamint a munkacsoportok belső, informális hierarchiájában elfoglalt pozícióhoz. A hetvenes évek elején az értékesítési gondok megszűntek, és a vállalat a gyáregység teljes kapacitását igyekezett kihasználni. A műszakszám fokozatosan növekedett, s 1977-ben a gyáregységben az átlagos műszakszám már 2,7 volt. Úgy tűnt azonban, hogy most a munkaerő szab korlátot a termelés növelésének. A gyáregységet nem tudták teljes létszámmra feltölteni, a régiek pedig nem voltak hajlandók a munkaintenzitás fokozásával, „hajtással” (például egyszerre több gép kezelésével) pótolni a hiányzó munkaerőt.⁵²

A gyáregység teljesítménye stagnált, s mivel a létszám bővítésére, illetve a technológia jelentős átalakítására nem volt lehetőség, úgy tűnt, hogy a termelésnövekedés további szűk keresztmetszetét a munkaerőhiány jelenti. A vezetés azonban úgy ítélte meg, hogy a dolgozók hajlandók lennének elvégezni a hiányzó munkáját, ha a csoportos bérrendszert egyéni darabbérrendszer váltaná fel. A csoportos bérezés ugyanis nem kedvezett azoknak a „hajtós”, keresetre orientált, jórészt fiatal munkásoknak, akik magasabb bérekért hajlandók lettek volna a munkaintenzitás fokozására. Így történt, hogy kutatásunk idején, 1974-ben a motorgyáregységben egyéni darabbérrendszert vezettek be.

A bérrendszer megváltoztatásának kettős hatása volt. Egyrészt a teljesítmények valóban szinte azonnal emelkedni kezdtek, s a gyáregység hamarosan a munkaerőhiány ellenére a megadott darabszám felett termelt. A vállalatvezetés elérte az egyik célját: kiugratta a teljesítménytartálékokat. Másrészt viszont a létszám csökkenni kezdett. A gyáregységet jórészt az idősebb, nagy gyakorlati idővel rendelkező szakmunkások hagyták el. A munkásokkal folytatott beszélgetéseinkben gyakran elhangzott, hogy a darabbérrendszerben azok a munkások, akik minőségi munkára töreksenek, akik betartják a technológiai előírásokat, akik kímélik a gépeket, a szerszámokat, akiknek csak időnként használható, de nagyon is szükséges speciális ismereteik vannak, hátrányba kerülnek azokkal, akik „rabolnak”, akik a keresetük maximalizálására töreksenek.

Természetesen a bérek a darabbérrendszerben sem emelkedhettek a teljesítmények növekedésével azonos ütemben. Ennek egyrészt a vállalati bérszabályozás szabott

⁵² A több gép egyidejű kezelésének, tehát a munkafeladatok kiszélesítésének pozitív hatásai megszűnnek, ha az növekvő munkaintenzitással párosul: ez történt a motorgyáregységben is a termelésfelfutást követően. Ez a munkásokban a felelősségviseléssel szembeni általános elégedetlenséget váltott ki. (Lásd részletesebben erről a munka tartalmával szembeni elégedettséggel foglalkozó részt.)

korlátokat, másrészt a vezetésnek nagyon ügyelnie kellett arra, hogy egy-egy terület kereseteinek elszaladása föl ne borítsa a különböző gyáregységek közötti belső bérarányokat. Ezzel ugyanis lehet, hogy egy-egy területen javult volna a munkaerő-helyzet, a belső bérfeszültségek azonban könnyen a korábbinál súlyosabb munkaerő-veszteségekhez vezethettek volna.

Így a vállalat az évente visszatérő normakarbantartások során „visszavágta a teljesítményeket”. A normakarbantartások során — széles körű tárgyalási alkufo-lyamat keretében — kialakított normaidőket nem annyira a műszaki-technológiai adottságok, mint inkább a vezetés és a munkások részéről „kölcsonösen elfogadott teljesítmények” határozták meg. A normaidők bizonyos idő eltelte után annyira elszakadtak a realitásoktól, hogy a vezetés a felesleges viták elkerülése érdekében már nem is tüntette fel azokat a munkákhoz mellékelt bérjegyeken. Az egyéni darabbér-rendszer és a normakarbantartások rendszere hosszú ideig alkalmas eszköznek bizonyult arra, hogy egyre feszítettebb programokkal is biztosítsa a kapacitások és a munkaerő egyensúlyát. Igaz, szinte minden normakarbantartás után elment néhány dolgozó (jórészt az átlagnál idősebb szakmunkás) a gyártósorokról, de a teljesítmények gyakran még rövid időre sem estek vissza. Az ittmaradók a munkaintenzitás fokozásával, túlórákkal és számtalan, a vezetés számára teljesen ismeretlen fogással, „újítással” pótolták a létszám csökkenését. Jórészt ezzel magyarázhatók a nem hivatalos újítások kifizetődése a munkások számára. Egyre nehezebb lett azonban új belépőket találni a gyáregységbe: a helyi munkaerőforrások bedugultak. Ráadásul, akik egyáltalán vállalták a munkát, azok között egyre nőtt azoknak az aránya, akiknek sem a munkával, sem a keresetekkel szemben nem voltak határozott elvárásaik, s így sem a jó, minőségi munkára, sem a munkaintenzitás fokozására nem voltak ösztönözhetők. Egy idő után a termelés már csak az újabb és újabb gyártósorok vidékre telepítésével volt biztosítható. 1977-ben a vállalat már szinte kizárólag a kötelező munkaerő-közvetítés keretében jutott jelentős létszámú munkaerőhöz. A vállalathoz irányított és elsősorban a szériáüzemekben foglalkoztatott munkások nagy része azonban rövid idő elteltével kilépett a vállalattól, vagy állandó fegyelmezési gondokat okozott a vezetésnek. Végül 1979-ben a vállalat a munkaerőhiány ellenére megszüntette az ilyen munkások felvételét, sőt egy elbocsátó kampány keretében megkísérelte a munkafegyelem megszilárdítását.

A munkával való elégedetlenséget, a szériagyártó üzemek akut munkaerőhiányát természetesen nem tulajdoníthatjuk kizárólag a darabbérrendszer tújhajtásának. A vállalatvezetés például az egyedi gyártók között is egyéni darabbérrendszert vezetett be azzal a céllal, hogy a létszám növelése nélkül emelje a gyáregység kapacitásának a kihasználását. A motorgyáregységgel ellentétben azonban a bérrendszerváltozás a szerszámgyáregységben nem jelentett gyökeres változást a belső kereseti arányokban. A darabbérrendszer bevezetése után a teljesítmények ugyan emelkedni kezdtek, de csak addig, ameddig a bérek növekedésének fedezete volt. Ez átlagosan egy munkásra két forint órabéremelkedést jelentett. Utána a teljesítmények újra stagnálni kezdtek mindaddig, amíg újabb béremelési lehetőség nem terjedt el a köztudatban. Ráadásul

megfigyelhető volt, hogy a dolgozók többsége az eredeti órábère fölött pontosan két forinttal számol el, jóllehet az órábereknek az elszámolható darabberekhez semmi közük nem volt.

Tapasztalataink szerint számos informális kontrollmechanizmus gondoskodott arról, hogy a bérek továbbra is a munkacsoportok belső hierarchiájához: mindenekelőtt az életkorhoz, a gyakorlati időhöz, a szakképzettséghez kapcsolódjanak. A munkások döntő többsége elfogadta az elosztás íratlan szabályait: nem keresete maximalizálására, hanem ennél többre, az életpályája stabilitására, a munkával szembeni igényeit differenciáltabban kielégítő munkahely megtartására törekedett. A szerszámgyáregységben egy fiatal szakmunkás nagy valószínűséggel kevesebbet keresett, mint a szériagyártásban egy vele azonos életkorú, gyakorlati idejű betanított munkás. Biztos azonban abban — illetve megvan a reménye annak —, hogy folyamatosan előreléphet a gyáregység kereseti hierarchiájában, és idősebb korában a motorgyáregységben dolgozó társánál lényegesen magasabb keresetet érhet el.

Érdemes megfigyelnünk, annak ellenére, hogy például a vállalat tudatosan törekedett arra, hogy a szériagyártásban dolgozók — alacsonyabb képzettségi szintjükkel is — a vállalati átlagnál lényegesen magasabb kereseti szintet érjenek el (pl. speciális bértételek, pótlékok révén), a szerszámgyáregység teljesítményszabályozó stratégiájával a szériagyártó üzemeknél jelentősebb kereseteket ért el. (Lásd a III/15. táblázatot.)

III/15. TÁBLÁZAT

ÁTLAGOS NAPI KERESETEK ARÁNYAINAK ALAKULÁSA

(százalék)

Gyáregység	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
Hátsóhid	95	96	102	102	101	95	85	91	93	93	94
Motor	103	101	102	100	89	89	92	88	90	92	96
Szerszám	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

A bértárgyalások során az „öregeknek” és az egyedi gyártóknak általában az egyedi gyártásban nélkülözhetetlen szakismeretek, helyismeret, rutin, üzemi háttér monopóliuma adott az átlagot meghaladó hatalmi pozíciókat a megfelelő kereseti színvonal biztosításához.

Ugyanakkor a szerszámgyáregységek nem törekedtek a keresetek nivellálására, sőt a szériagyártóknál jóval nagyobb keresetszóródást tartottak kívánatosnak.

Úgy véljük, hogy az egyedi gyártás (a szerszámgyáregység) és a nagysorozatgyártás (motorgyáregység) példáin keresztül sikerült érzékeltetnünk a munkásigények és a munkakövetelmények együttes tanulmányozásának fontosságát. Ennek gyakorlati kivitelezésében hasznos eszköz lehet az elégedettség színvonalának és típusának megha-

tározása: azt jelzi, hogy a munkásigények és a kielégítésükre rendelkezésre álló lehetőségek viszonya hogyan alakul. Az elégedettségi kutatások így képesek javítani és gazdagítani a vállalati vezetésnek és irányításnak a munkaerő-politikai kidolgozására irányuló módszereit.

5. A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG: NÉHÁNY ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI TANULSÁG

Az elégedettség általános színvonalának és különböző típusainak vizsgálata számos elméleti és módszertani kérdésre, problémára hívta fel figyelmünket. Először is, újból bebizonyosodott az, hogy a kutatási eredmények interpretálását nagymértékben megkönnyítheti a vizsgált jelenséggel kapcsolatos fogalmak tisztázása. Ezzel kapcsolatban a munkával való elégedettség és az elkötelezettség közötti különbségtétel fontosságát emeljük ki. Annak ellenére, hogy mindkét fogalom a munkával kapcsolatos differenciák is tapasztalhatók az általuk jelölt jelenségek között. A munkával való elégedettség általában tájékoztat a munkával szembeni igények és az azok kielégítésére szolgáló lehetőségek viszonyáról. Ezzel szemben a munkával való elkötelezettség az egyénnek a munkájával való azonosulási mértékét fejezi ki. Az elégedettség és az elkötelezettség közötti azonosságok és különbségek jelzésével nem csupán a tudományos kutatásokban elengedhetetlen fogalmi tisztázás követelményének kívántunk eleget tenni, hanem olyan gyakorlati nehézségek tisztázásában is sikerült előbbre jutnunk mint a munkaerő-fluktuáció motívumainak megismerése. Vizsgálatunk tapasztalatai alapján kiderült, hogy a munkaerő stabilitását a munkával való elégedettség tényezői csak részben befolyásolják, jelentősebb szerepet játszik ebben a munkával való elkötelezettség — ez ideig kevésbé vizsgált — jelensége. Jól bizonyítja ezt az a tény, hogy a munkájukkal nagyobb mértékben azonosuló szerszámgégyáregységi munkások körében a vállalattól kilépők aránya lényegesen alacsonyabb, mint a szériagyártás területein, például a motor- és a hátsóhidgyáregységekben, ahol a munkával szembeni elkötelezettség kifejlődése jelentős akadályokba ütközik.

Vizsgálatunk tapasztalatai ismét igazolták a munkatevékenység társadalmi jelenségeinek leírására szolgáló szubjektív jellegű kutatási módszerek és technikák alkalmazásának korlátait. Annak ellenére, hogy a munkával való elégedettség döntően a munkások szubjektív élményein keresztül közelíthető meg, nem szabad lemondanunk a más úton szerzett adatok felhasználásáról sem. Ilyen jellegű információkhoz juttathat bennünket a vállalati nyilvántartás, a munkahelyi megfigyelés és leírás módszere vagy a vizsgált területen végzett egyéb vizsgálatok tapasztalatai. Ilyen jellegű pótlólagos ismeretekre az elégedettséggel kapcsolatos kutatási eredményeink feldolgozása és értékelése során igyekeztünk építeni. Eljárásaink eredményességét az is bizonyítja, hogy számos esetben sikerült árnyalnunk a munkásértékeléseket, például a felelősségvisseléléssel szembeni általános elégedetlenség esetében. Máskor viszont a vállalati forrásokból származó — objektív jellegű — adatok megerősítették az elégedettség vizsgálá-

lata során nyert ismereteink érvényességét: például a nem gépi munkakörökben dolgozók bérezési elégedetlenségének esetében.

Az elégedettség általános és parciális mutatóinak felhasználásával való elemzés tapasztalata: a gépesítettség színvonala (az automatizáció) nem gyakorol kizárólagos hatást a munkával való elégedettségre, tehát ezen a területen sem beszélhetünk a technikai determinizmus érvényesüléséről. Az elégedettség alakulásában több tényező (pl. a gépesítettség, a gyártásszervezés módja, a termelés mérete) hatása úgy érvényesül, hogy mindig létezik egy fontosabb és egy kevésbé fontos faktor. A keresettel, a munka tartalmával és a munkatársi kapcsolatokkal szembeni elégedettség alakulásában ez a következőképpen érvényesült.

A keresettel szembeni elégedetlenség színvonala általában magasnak mondható, hiszen minden második munkás ebben az értelemben nyilatkozott. A kereseti elégedetlenség mértékében egyedül a munkakör jellege idézett elő jelentősebb differenciákat, amelyeket egyébként az objektív bérezési adatok is megerősítettek. A csoportvezetői, a gépbeállítói stb. tevékenységeket ellátók — különösen a hagyományos gépekkel dolgozó termelőegységekben — lényegesen nagyobb mértékben voltak elégedetlenek kereseteikkel, mint a géppkezelők.

A munka tartalmával való elégedettség színvonala és iránya jóval változatosabban alakul, mint a kereseti elégedettség. Ebben az esetben nehéz a domináns faktor meghatározása. A változatossággal, az ismeretek és a tapasztalatok hasznosításának lehetőségével, az új és jobb munkamódszerek kidolgozásának szükségességével szembeni elégedettség alakulásában stb. szintén a munkakör jellege idéz elő jelentős differenciákat. A nem gépi munkakörökben dolgozók lényegesen elégedettebbek a munkavégzés felsorolt jellemzőivel, mint a gépek kezelésével megbízott társaik. Ezzel egyidejűleg azonban például a gyártásszervezés módja és a termelés mérete szintén jelentős különbségeket eredményez az elégedettség bizonyos típusaiban. A műhelyrendszerben dolgozók különösen nagymértékben elégedettek a munkavégzésben élvezett függetlenséggel, az egyedi gyártók pedig az ismeretek és a tapasztalatok felhasználásának lehetőségeiről nyilatkoztak kedvezően.

A munkatársi kapcsolatokkal való elégedettség területén az előzőekben tárgyalt elégedettségi típusoknál nem tapasztalt jelenséggel találkoztunk. Az egyedi gyártás és a folyamatosgyártás-szervezés objektíve kedvezőbb feltételeket biztosít a munkahelyi kapcsolatok különböző formái számára. Ennek ellenére a munkások elégedetlenek a tényleges lehetőségekkel, azok kihasználását jelentős mértékben gátolja például az egyedi gyártásban alkalmazott egyéni teljesítménybér: a munkatársi kapcsolatok létesítése és fenntartása gyakran anyagilag nem kifizetődő a munkások számára. A folyamatos gyártósorokon a termelés zavartalan folytatásához magas színvonalú kooperációra van szükség a dolgozók között. Tényleges megvalósulását a csoportösszetartás hiánya akadályozza, ezzel magyarázható, hogy a gyártósoron csak a „barátok segítenek” egymásnak. A munkatársi kapcsolatok kialakulatlansága, kezdetlegessége jelentős részben a nagysorozat-termelést folytató gyáregységeket — hátsóhíd- és motorgyáregység — sújtó viszonylag magas munkaerő-fluktuációnak tulajdonítható.

A vizsgálatban részt vevő szocialista országok tapasztalatai a következők: a munkával való általános elégedettség színvonala mindenekelőtt a munka érdekességével, a művezetők „igazságos ösztönzési gyakorlatával” és a jó keresetekkel mutat viszonylag szoros kapcsolatokat. Saját eredményeinkhez hasonlóan a szocialista országok adatain végzett korrelációs elemzés tapasztalatai szerint egyetlen országban sem létezik a munkavégzés sajátosságait kifejező tényezők olyan csoportja (például a munka tartalma, a kereset vagy a művezető tevékenysége), amely azonos szorosságú kapcsolatban állna a munkával való általános elégedettséggel. Ezzel egyidejűleg azonban az is megállapítható, hogy a művezető igazságos és korrekt ösztönzési módszerei, az érdekes munka és a jó kereset nagyobb mértékben járulnak hozzá az általános elégedettséghez, mint a munkavégzés egyéb sajátosságai. A vizsgálatban részt vevő szocialista országok között bizonyos differenciák figyelhetők meg. A szovjet és a jugoszláv munkásoknál a munka tartalmának néhány sajátossága, a lengyel, a magyar és a csehszlovák munkásoknál viszont a közvetlen termelésirányítók ösztönzési gyakorlata mutat szorosabb kapcsolatot a munkával való általános elégedettséggel.

Végül röviden utalunk az elégedettségi vizsgálatok gyakorlati hasznára. A hazai és a külföldi kutatások eddig nem mutattak ki egyértelmű összefüggést az elégedettség és a munkateljesítmények színvonala között, pedig a munka hatékonyságának kérdése a vállalati vezetés és irányítás állandóan napirenden levő — hazánkban különösen aktuális — problémája. Annak ellenére, hogy az elégedettség és a teljesítmények között nincs lineáris és közvetlen kapcsolat, úgy véljük, hogy ez a fejezet is elegendő annak bizonyítására, hogy az elégedettség, illetve az elkötelezettség jelentős befolyást gyakorol a munkaerő stabilitására. A munkaerőhiány és összetételének kedvezőtlen alakulása a termékszerkezet (gyártmánystruktúra) korszerűsítésében élenjáró vállalatokat érinti rendkívül érzékenyen. Közéjük tartozik az általunk vizsgált vállalat is, ahol a korszerű, a világpiacon jól értékesíthető termékek gyártását biztosító szériatermelésben a helyi munkaerőforrások beszűkülése jelenti a termelés kiterjesztésének egyik legfontosabb gátját. Úgy véljük, hogy a munkásigények és a munkaszervezeti követelmények viszonyát — inkongruenciáját — tárgyaló esettanulmány segítségével sikerült érzékeltetnünk az elégedettségi vizsgálatok gyakorlati hasznosságát is. Az ilyen jellegű kutatások gyakorlati haszna természetesen nem jelentkezik azonnal és közvetlenül mérhető módon. Hatásai közvetve és hosszabb időn keresztül érvényesülnek, hiszen a munkásigények és a munkakövetelmények egyeztetése először megköveteli azok ismeretét, mind a vezetők, mind pedig a munkások részéről. Ezt követően kerülhet csak sor egyeztetésükre, amely reálisan csak tárgyalások és alkuk sorozatán keresztül valósítható meg. Miután a munkásigényeket és a kielégítésükre rendelkezésre álló lehetőségeket nagyon összetett és változó tényezők befolyásolják, azok egyeztetése — mint általában az érdekegyeztetési tevékenységek — hosszabb időt vesz igénybe, és eredményei mindig csak átmenetiek lehetnek. Ennek a bonyolult folyamatnak a megismerésében van az elégedettségi vizsgálatoknak mással nem helyettesíthető funkciója, és ebben rejlik „haszna” a vállalati vezetés és irányítás számára.